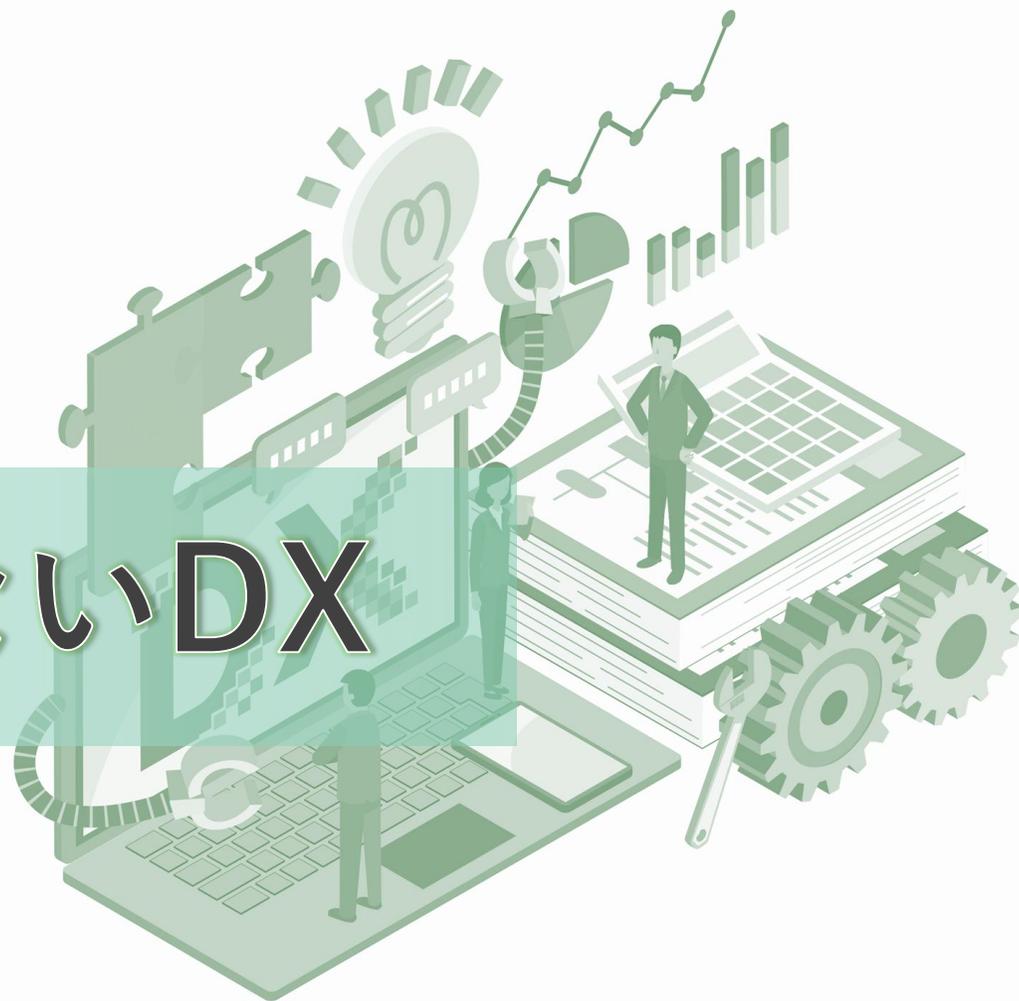


仕組みが変える

思いじゃ足りないDX



# メンバー紹介

サブリーダー



山邊

リーダー



中村

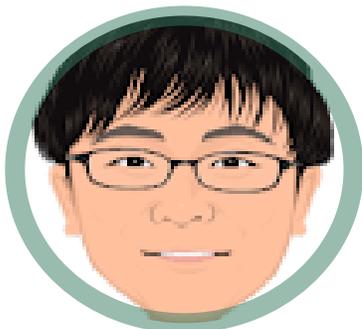
サブリーダー



宮下



岡崎



樺澤



谷



長谷川



山中



吉村

# とある会社を覗いてみよう



社長

DXツールを  
導入しよう！



分かりました！



推進部署  
(兼任)

要件定義に  
協力して下さい



今のままで  
いいよ…



営業担当

# こんなことはありませんか？

※少々お付き合いください



社長

山中君DX推進者として我社の営業業務を変革してくれ！  
紙やエクセルでの業務をシステム化するんだ！  
ただ、専任体制は組めないの、体制は兼任で、  
現業も疎かにしないように！！

現業も忙しいのに💧  
兼任でやるのか・・・



推進部署

## こんなことはありませんか？

※少々お付き合いください

営業の業務をシステム化し、働き方の変革をしてDX推進をはかりたい！  
そのため、営業業務の要件定義のヒアリングを実施させてほしい！！



推進部署



営業担当

ヒアリングはいいけど……  
各担当で業務を効率化する仕組みを設けているので、  
わざわざシステム化して共通化すると業務効率は落ちる……  
現場の業務意図を組んだシステムができるかも疑問。

**こんなことはありませんか？**

※少々お付き合いください

**システムリリースするまで  
4年半の月日が流れた・・・**

# こんなことはありませんか？

※少々お付き合いください



**社長**

利用率が10%未満だ。残念だが、新規のシステムを使い続ける価値はないと判断する！



**推進部署**

システム導入だけではだめだったが、改善の余地はあったはず・・・



**営業担当**

時間もお金もかけたのに、やっぱり駄目だったじゃないか・・・

# DXは行き詰った



利用率が10%未満だ。残念だが、  
新規のシステムを**使い続ける価値はない**と判断する！

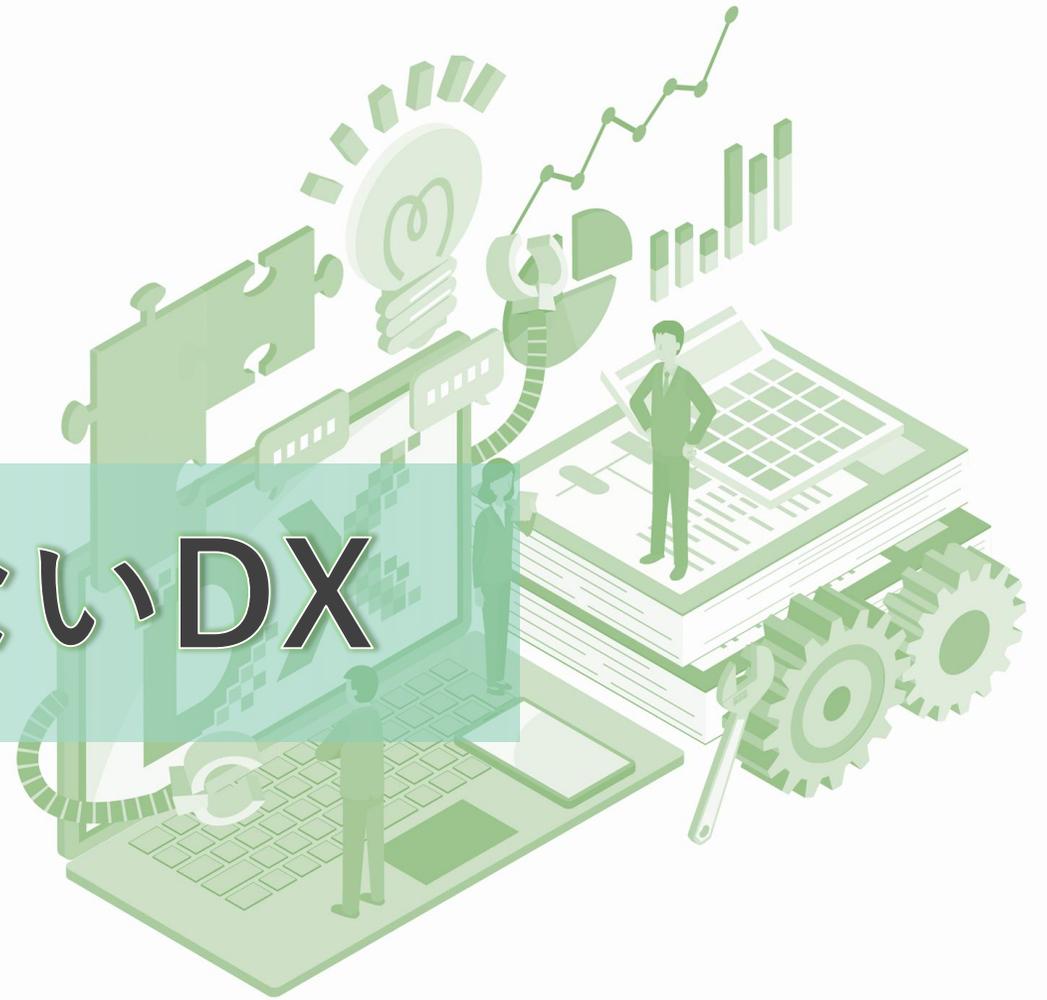
システム導入だけではだめだったが、  
**改善の余地はあったはず**...



時間もお金もかけたのに、  
**やっぱり駄目だった**じゃないか...

仕組みが変える

思いじゃ足りないDX



# 質問です

DXに・・・

👉 取り組んでいる

👉 取り組んでいることを知っている



**DXはやらないといけない・・・？**

**先行きの見えない時代**

**IT人材の流出**

**古い基盤の運用の難しさ**

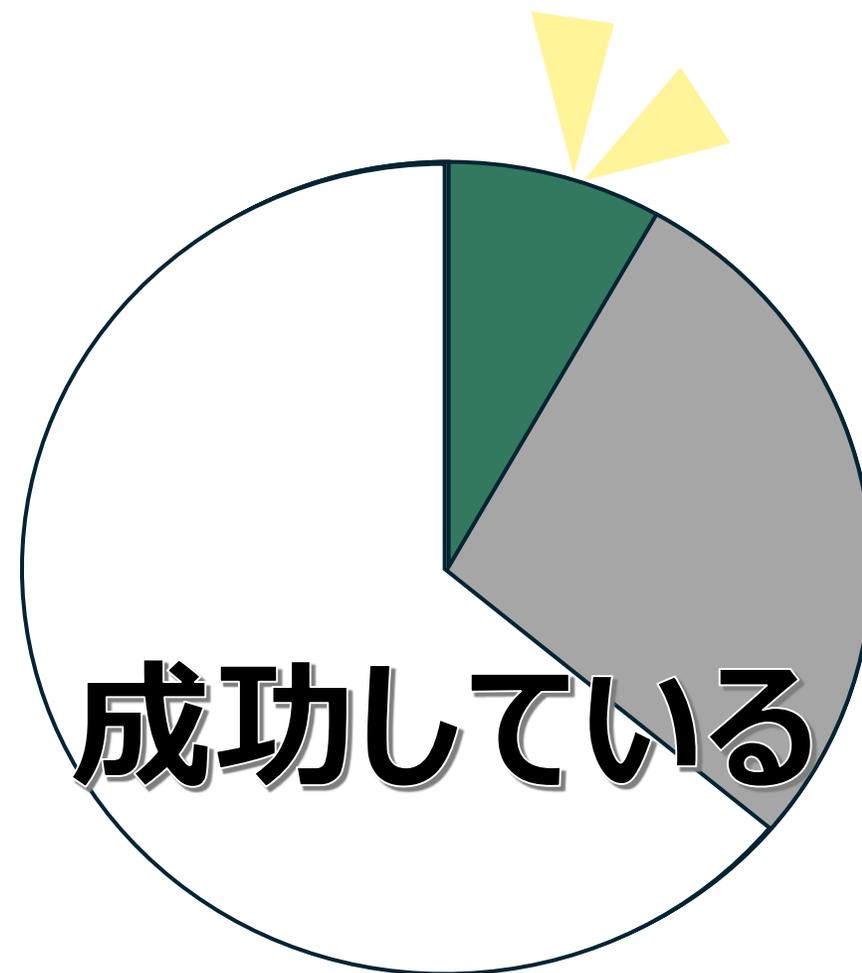
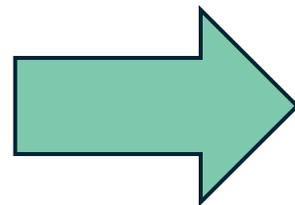
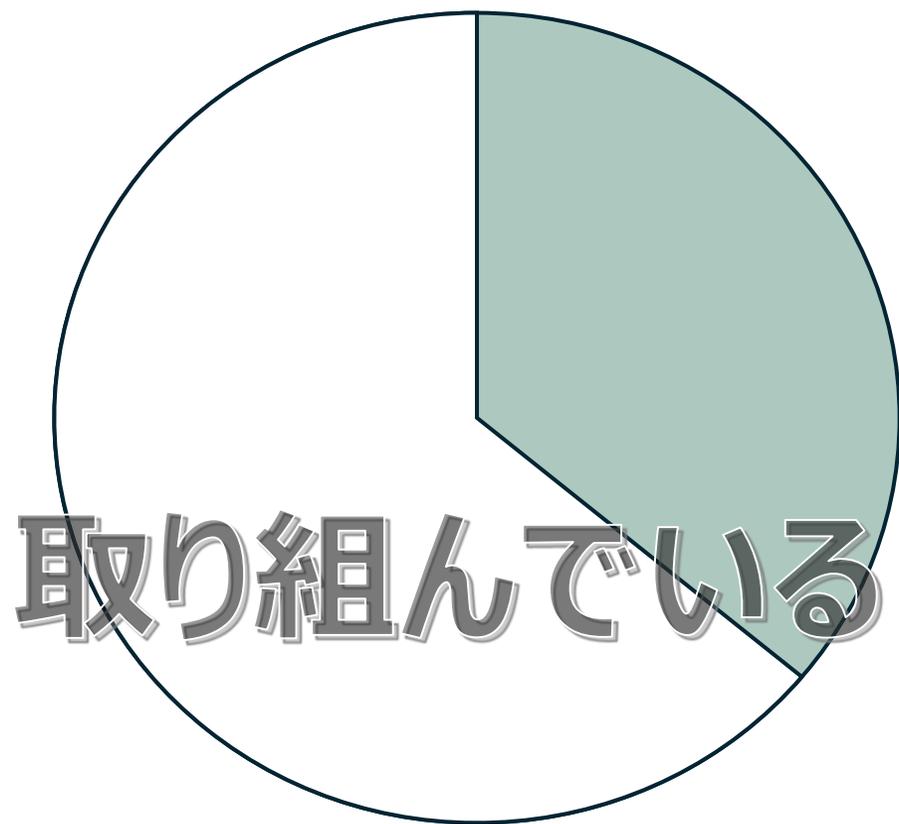


# DXの目的は？

競争優位性を確立するため



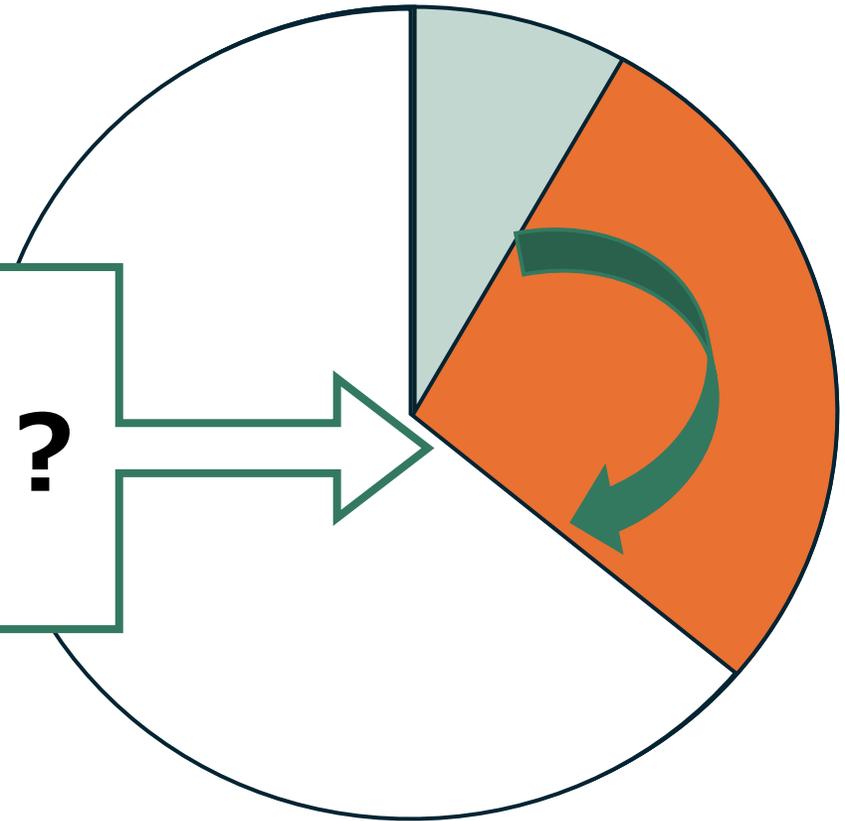
# DXの取り組みに成功している企業は？



# なぜDXは上手くいかない？



成功していない？



# 我々は問いたい

そのDX...

“やりたい”という

『**想**い』だけになっていませんか？



# とある会社を覗いてみよう



社長

DXツールを  
導入しよう！



分かりました！



推進部署  
(兼任)

要件定義に  
協力して下さい



今のままで  
いいよ…



営業担当

## こんなことはありませんか？



社長

山中君DX推進者として我社の営業業務を変革してくれ！  
紙やエクセルでの業務をシステム化するんだ！  
ただ、専任体制は組めないの、体制は兼任で、  
現業も疎かにしないように！！

現業も忙しいのに💧  
兼任でやるのか・・・



推進部署

## こんなことありませんか？



社長

山中君DX推進者として我社の営業業務を変革してくれ！  
紙やエクセルでの業務をシステム化するんだ！  
ただ、専任体制は組めないなので、体制は兼任で、  
現業も疎かにしないように！！

現業も忙しいのに💧  
兼任でやるのか・・・



推進部署

## こんなことありませんか？

営業の業務をシステム化し、働き方の変革をしてDX推進をはかりたい！  
そのため、営業業務の要件定義のヒアリングを実施させてほしい！！



推進部署



営業担当

ヒアリングはいいけど……  
各担当で業務を効率化する仕組みを設けているので、  
わざわざシステム化して共通化すると業務効率は落ちる……  
現場の業務意図を組んだシステムができるかも疑問。

## 導入の結果・・・



社長

**利用率が10%未満**だ。残念だが、  
新規のシステムを使い続ける価値はないと判断する！

システム導入だけではだめだったが、  
改善の余地はあったはず・・・

時間もお金もかけたのに、  
やっぱり駄目だったじゃないか・・・



推進部署



営業担当

# なぜ、行き詰ってしまったのか？

**DX**



## なにが原因？

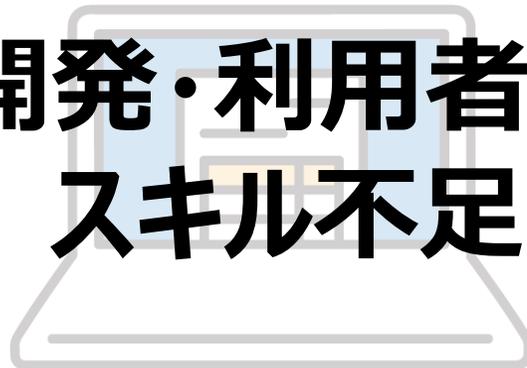
要件定義の不足



現場の意識が  
変わらなかった



開発・利用者の  
スキル不足



# なにが原因？ ～当分科会の着目ポイント～



# そのDXは・・・



そのDXは・・・



重要なことは



# 仕組みの構築

## 重要なことは



DXを環境に根付かせるための  
**仕組み**とは？

# DX推進指標

組織において  
デジタル化の進行状況を評価するための基準



## DX推進指標

DX推進指標は、経営者や社内の関係者がデジタルトランスフォーメーション（DX）の推進に向けた現状や課題に対する認識を共有し、アクションにつなげるための気づきの機会を提供するものです。

IPAは「DX推進指標 自己診断フォーマット」の配布、自己診断結果の収集及び分析を行っています。

[DX推進指標 自己診断結果 分析レポート（2023年版）](#)

[DX推進指標のご案内](#)

[DX推進指標 自己診断結果 分析レポート（2022年](#)

[DX推進指標 自己診断結果 分析レポート（2021年](#)

# DX推進指標

## 経営のあり方

DX推進の  
枠組み

DX推進の  
取り組み状況

## ITシステムの構築

ITシステム構築の  
枠組み

ITシステム構築の  
取組状況



# DX推進指標

## 経営のあり方

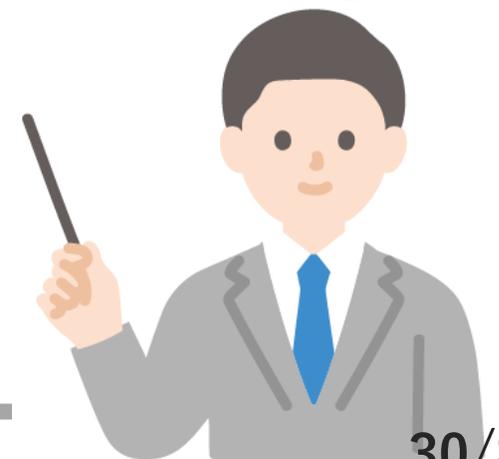
DX推進の  
枠組み

DX推進の  
取り組み状況

## ITシステムの構築

ITシステム構築の  
枠組み

ITシステム構築の  
取組状況



# DX推進指標

## DX推進の枠組み

ビジョン

仕組み

経営トップの  
コミットメント

事業への  
落とし込み



# DX推進指標における“仕組み”とは？



変革を根付かせるための 仕組み

## 意識を変えるための仕組み

仕組みが不足！！

現場の意識が  
変わらなかった

利用者の  
スキル不足

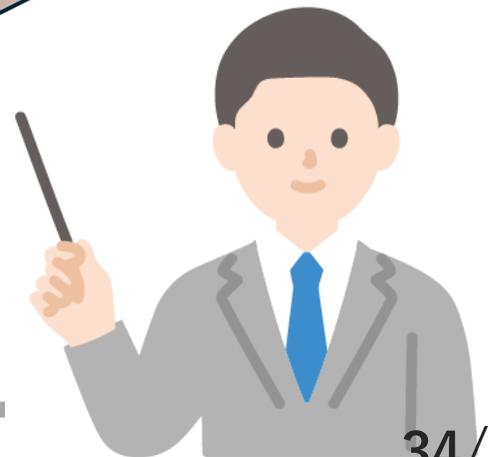
# 意識を変えるための仕組み

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

現場の意識が  
変わらなければ



# 意識を変えるための仕組み

マインドセット・  
企業文化

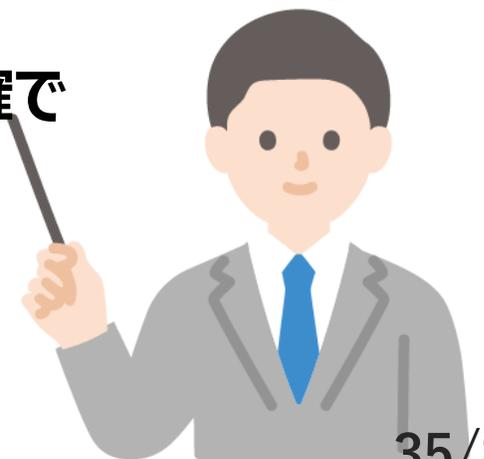
挑戦を促し失敗から学んで、継続できる仕組み

人材育成・  
確保

DX 推進に必要な人材を育成・  
確保するための仕組み

推進・  
サポート体制

DX 推進が目的の部署・人員の役割が明確で  
必要な権限を与える仕組み



# 意識を変えるための仕組み

マインドセット・  
企業文化

挑戦を促し失敗から学んで、継続できる仕組み

人材育成・  
確保

DX 推進に必要な人材を育成・  
確保するための仕組み

推進・  
サポート体制

DX 推進が目的の部署・人員の役割が明確で  
必要な権限を与える仕組み



# DX推進指標 自己診断結果 分析レポート

DX推進指標に基づいて、自己評価したものを分析



## DX推進指標

DX推進指標は、経営者や社内の関係者がデジタルトランスフォーメーション（DX）の推進に向けた現状や課題に対する認識を共有し、アクションにつなげるための気づきの機会を提供するものです。

IPAは「DX推進指標 自己診断フォーマット」の配布、自己診断結果の収集及び分析を行っています。

[DX推進指標 自己診断結果 分析レポート（2023年版）](#)

[DX推進指標のご案内](#)

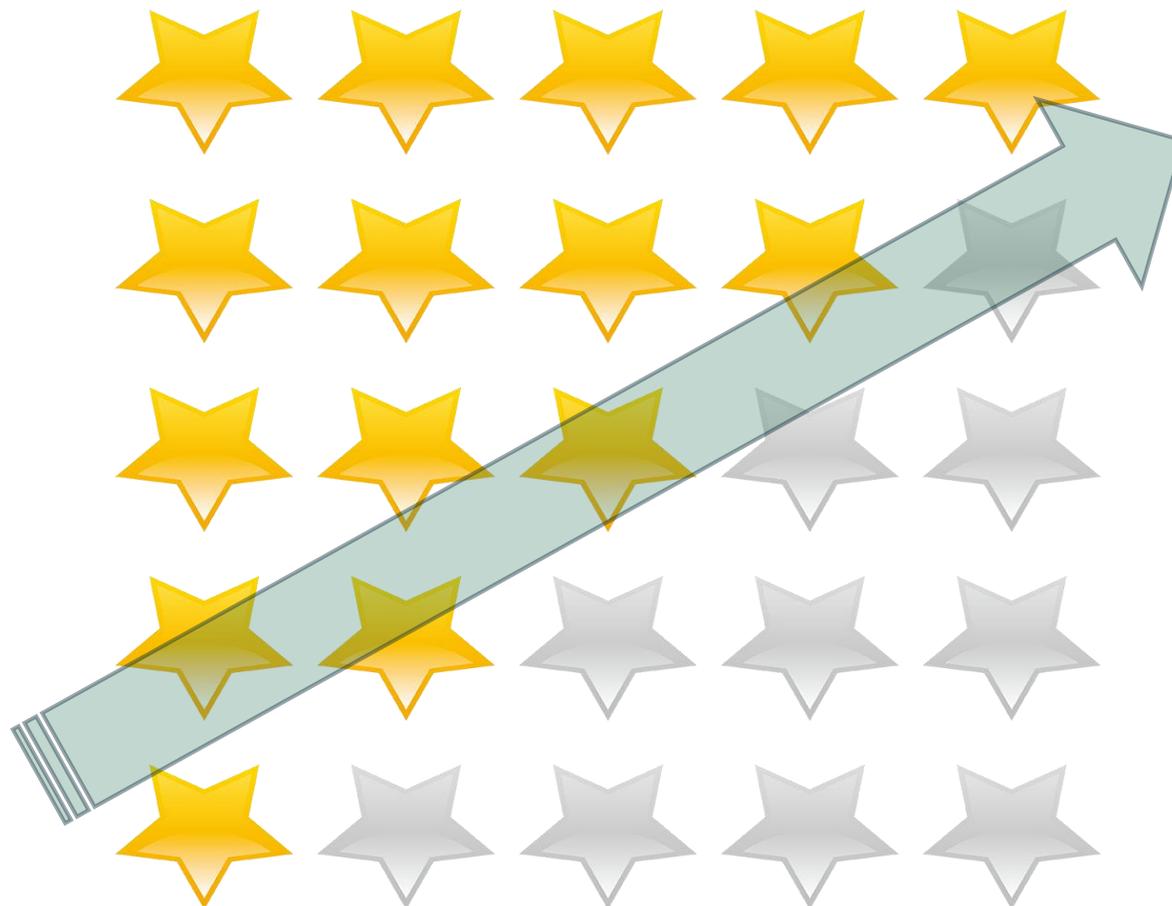
[DX推進指標 自己診断結果 分析レポート（2022年](#)

[DX推進指標 自己診断結果 分析レポート（2021年](#)

# DX推進指標 自己診断結果 分析レポート

目標値

現在値



# DX推進指標 自己診断結果 分析レポート

3年後の目標



全社的に運用されている

現実



明確でないが、部分的に運用

# 着目ポイント

マインドセット・  
企業文化

挑戦を促し失敗から学んで、継続できる仕組み

人材育成・  
確保

DX 推進に必要な人材を育成・  
確保するための仕組み

推進・  
サポート体制

DX 推進が目的の部署・人員の役割が明確で  
必要な権限を与える仕組み



# DXの枠組み

マインドセット・  
企業文化

挑戦を促し失敗から学んで、  
継続できる仕組み

体制

評価

KPI

投資意思決定  
予算配分



## こんなことはありませんか？



社長

山中君DX推進者として我社の営業業務を変革してくれ！  
紙やエクセルでの業務をシステム化するんだ！  
ただ、専任体制は組めないなので、体制は兼任で、  
現業も疎かにしないように！！

現業も忙しいのに💧  
兼任でやるのか・・・



推進部署

# こんなことありませんか？



社長

山中君  
式や  
ただ  
現業

DXで大きく業務を  
効率化させるぞ〜！！

現業も忙しいのに💧  
兼任でやるのか・・・



推進部署

## こんなことありませんか？



社長

山中君DX推進者として我社の営業業務を変革してくれ！  
紙やエクセルでの業務をシステム化するんだ！  
ただ、専任体制は組めないで、体制は兼任で、  
現業も疎かにしないように！！

現業も忙しいのに💧  
兼任でやるのか・・・



推進部署

## こんなことありませんか？

営業の業務をシステム化し、働き方の変革をしてDX推進をはかりたい！  
そのため、営業業務の要件定義のヒアリングを実施させてほしい！！



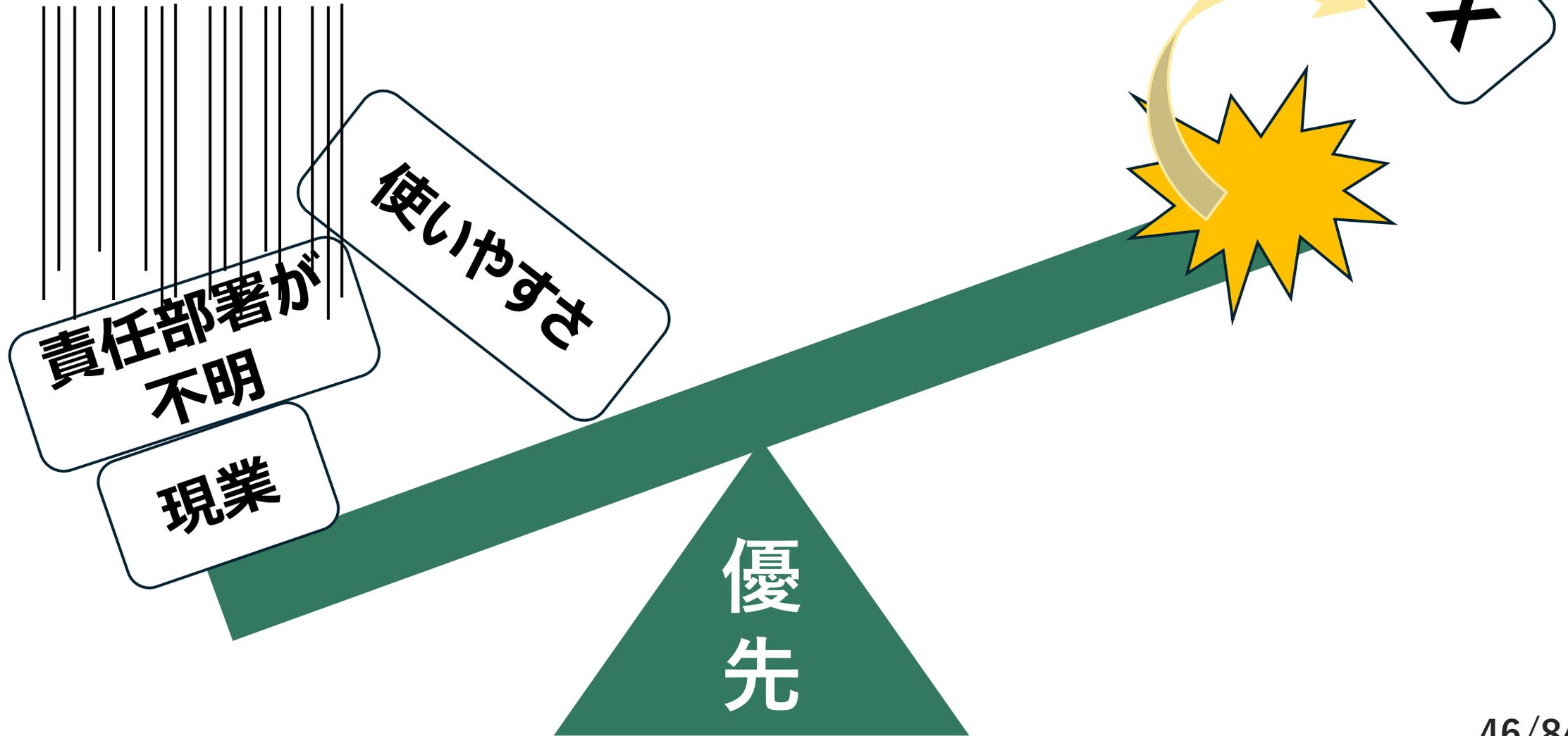
推進部署



営業担当

ヒアリングはいいけど……  
各担当で業務を効率化する仕組みを設けているので、  
わざわざシステム化して共通化すると業務効率は落ちる……  
現場の業務意図を組んだシステムができるかも疑問。

# 現行維持を優先



# DXは行き詰った



社長

**利用率が10%未満**だ。残念だが、  
新規のシステムを使い続ける価値はないと判断する！

システム導入だけではだめだったが、  
改善の余地はあったはず・・・

時間もお金もかけたのに、  
やっぱり駄目だったじゃないか・・・



推進部署



営業担当

# DXの枠組み

結果

DXツールを導入したが、利用率が伸びない

原因

現場の意識を変えられなかった

マインドセット・企業文化



# 今回の事例では・・・

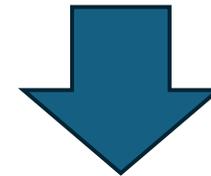


変革より現行業務の  
維持を優先



**意識変革の難しさ**

部門を横断して調整する  
推進者が不在



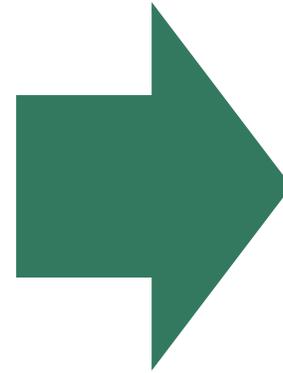
**体制や目標の不明瞭さ**



# なぜDXが行き詰った・・・？

意識変革の難しさ

体制や目標の不明瞭さ



挑戦を促し失敗から学んで、  
継続できる仕組み

体制

KPI

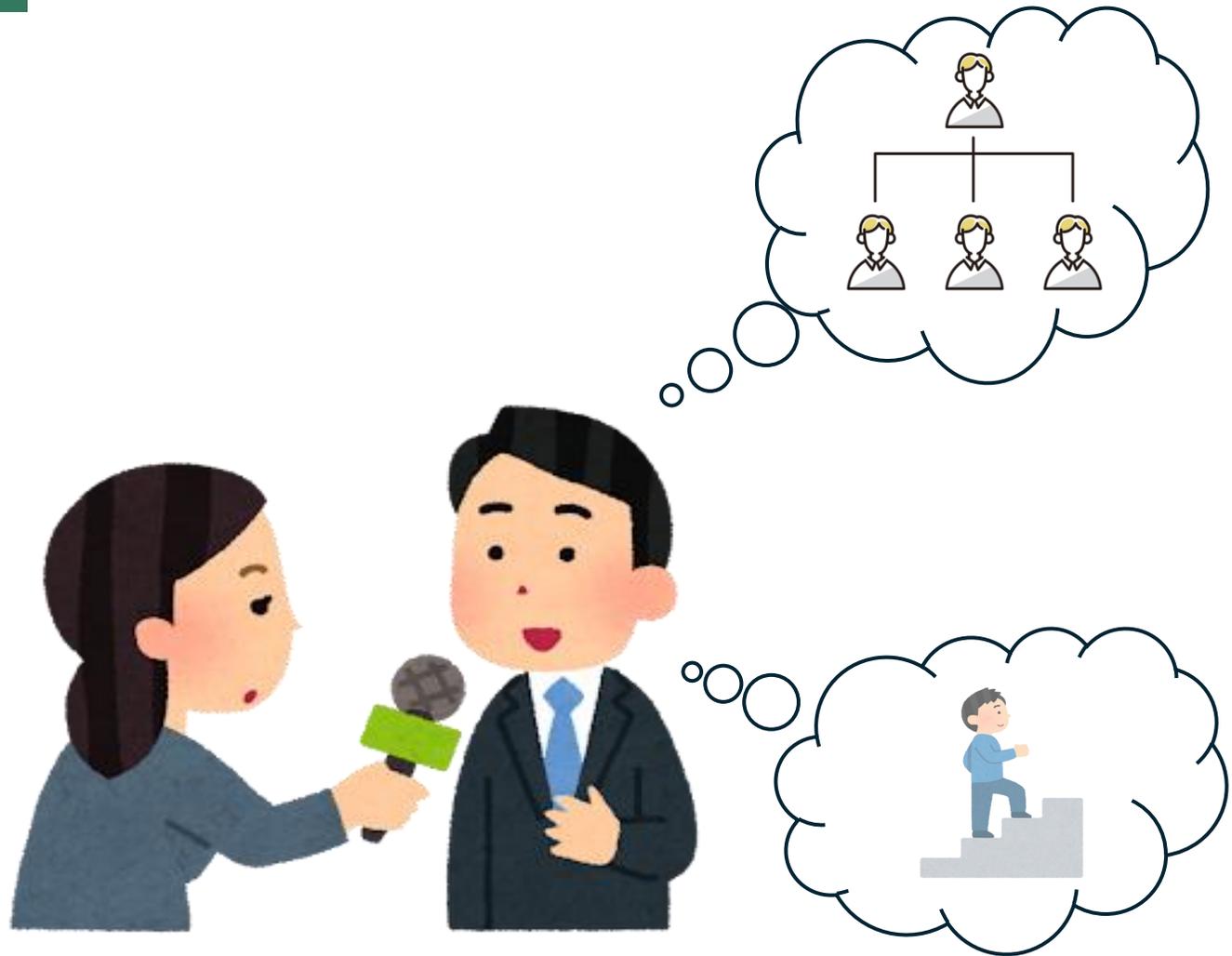
## 具体的に・・・

意識変革を  
するには？

体制や目標を  
明確にするには？

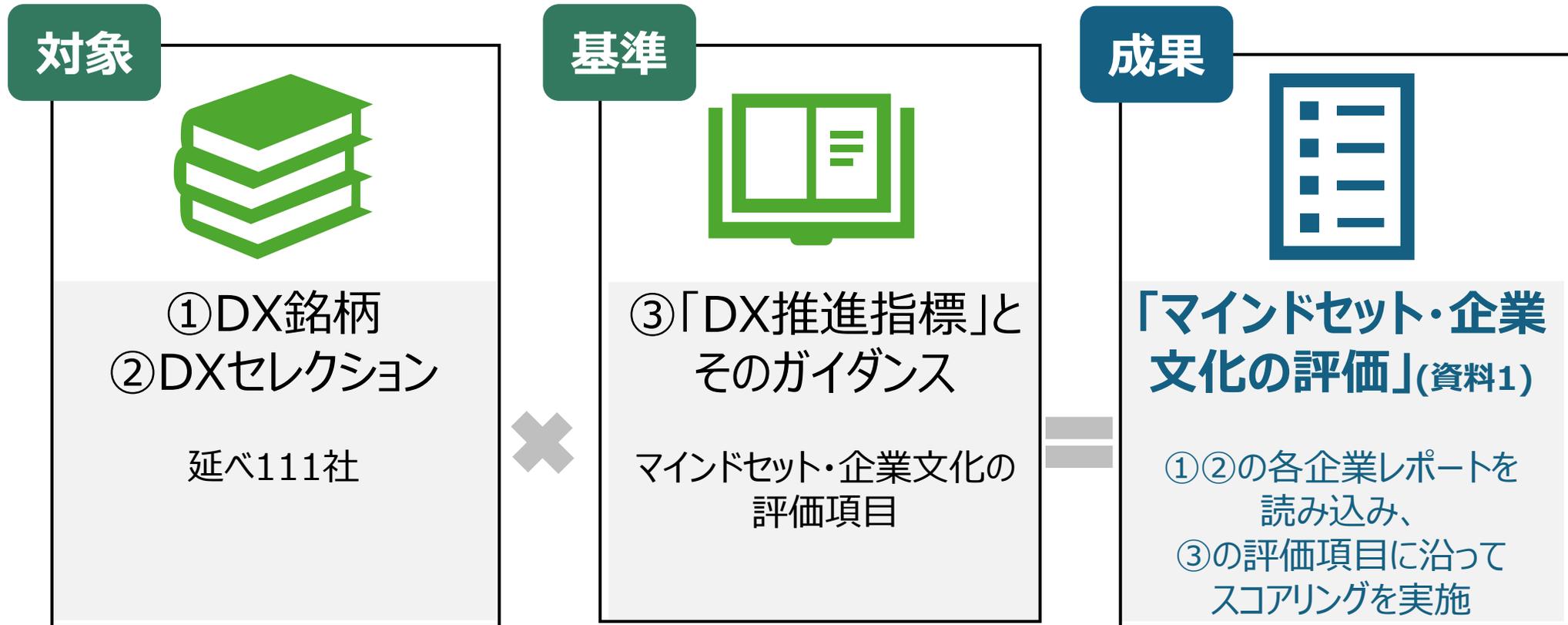


# 事例研究やインタビュー

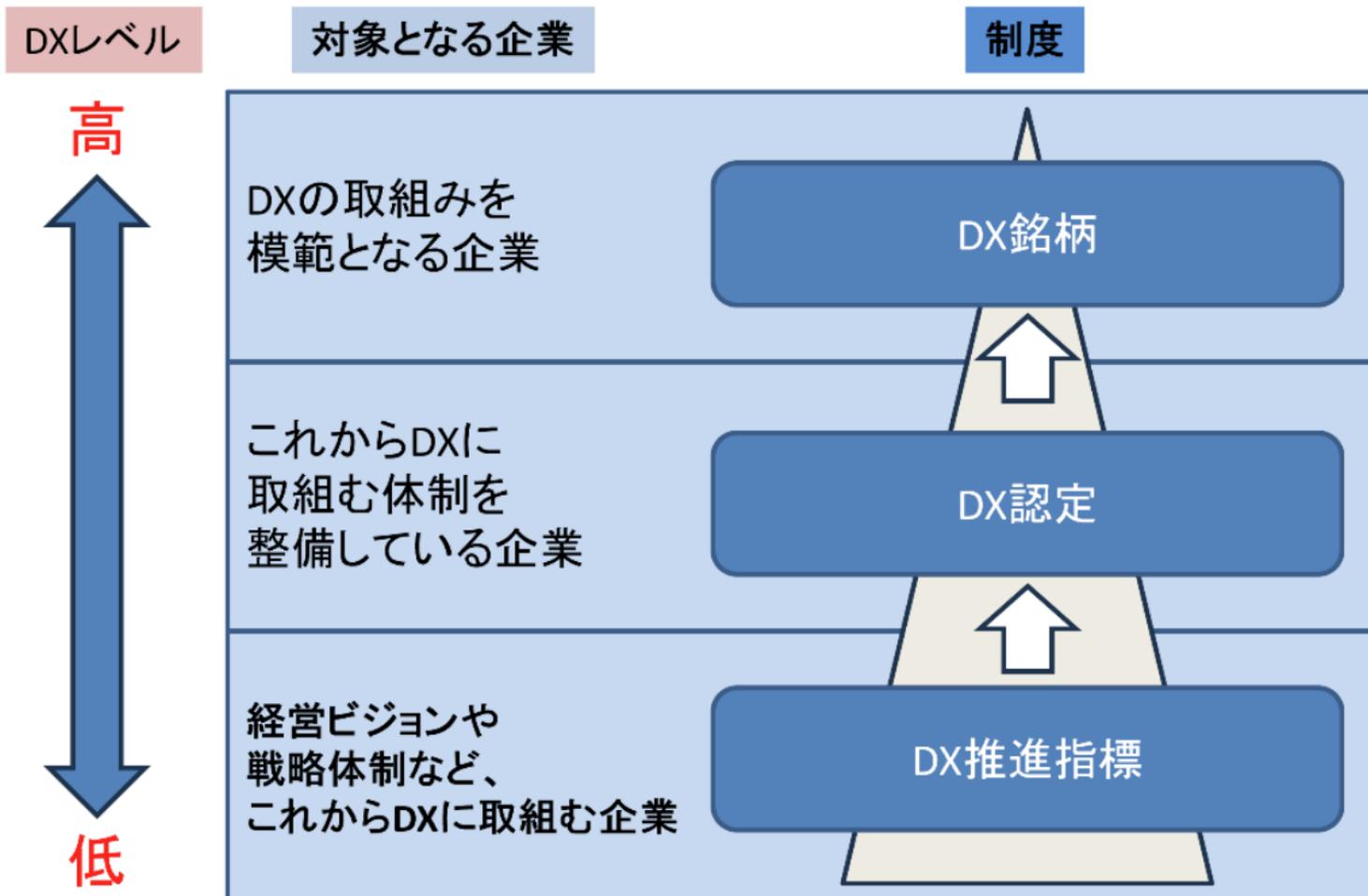


# 参考：研究報告（事例集）

## 1. 作成工程のイメージ

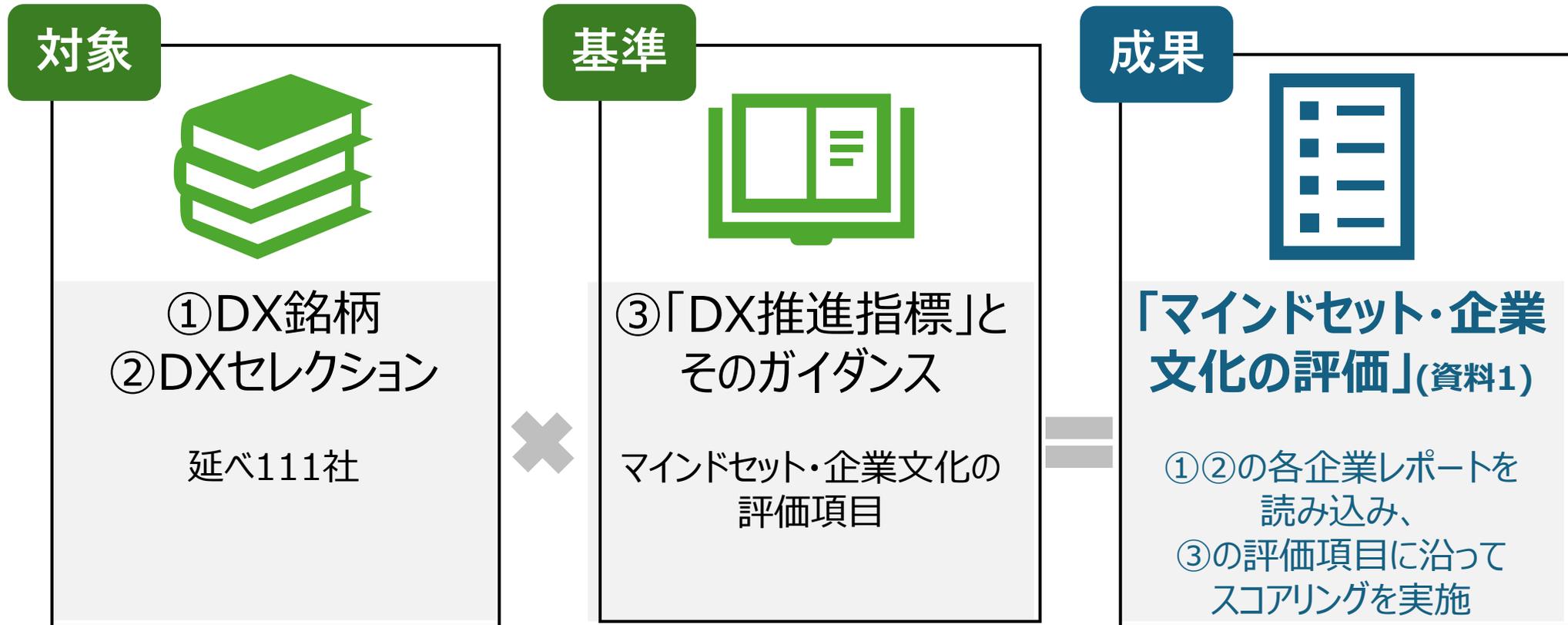


# 参考：研究報告（事例集）



# 参考：研究報告（事例集）

## 1. 作成工程のイメージ



# 参考：研究報告（事例集）

## 2. 資料1「マインドセット・企業文化の評価」の内容

【資料1】マインドセット、企業文化の評価(DX銘柄2023)

P…プラチナ/G…グランプリ/N…特になし

2点…記載あり/1点…読み取れる部分がある/0点…記載なし

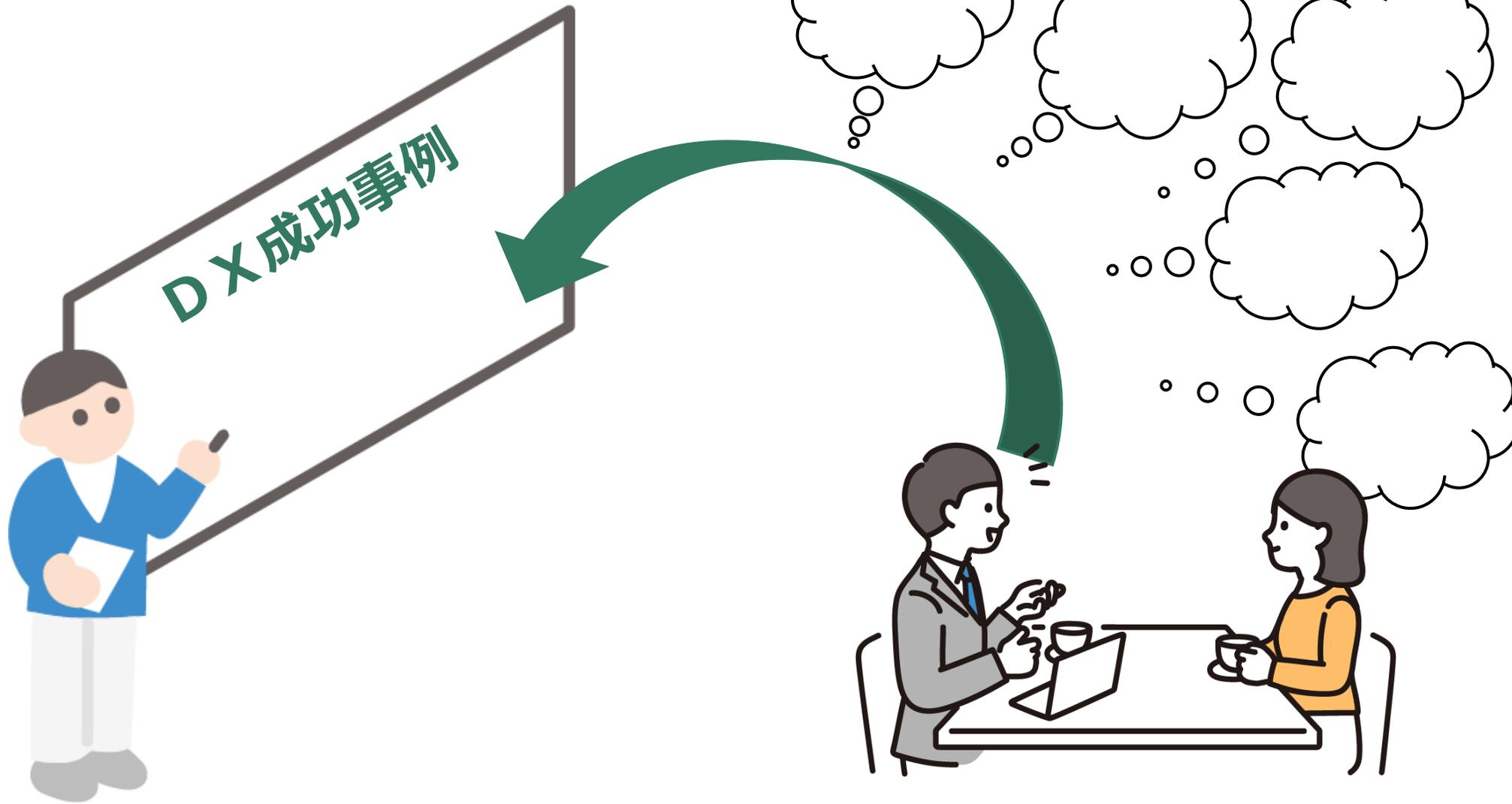
No.	ランク	企業名	調査担当者	総合スコア	キークエスチョン		サブクエスチョン		【C】評価	【D】投資意思決定・予算配分				
					掲載を促し失敗から学ぶプロセスをスピーディーに実行し、継続できる仕組みが構築できているか。	掲載を促し失敗から学ぶプロセスをスピーディーに実行し、継続するに適した体制が権限委譲を伴って構築できているか。	【A】体制	【B】KPI						
					評価スコア	評価の根拠(該当掲載内容や、取り組んでいると想定される内容を記載)	評価スコア	評価の根拠(該当掲載内容や、取り組んでいると想定される内容を記載)	評価スコア	評価の根拠(該当掲載内容や、取り組んでいると想定される内容を記載)				
1	N	旭化成株式会社	谷列樹	8	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社長が、従業員に向けて「失敗してもいいからやってみよう」と発信することで、失敗を恐れず挑戦する文化を醸成している。</li> <li>・このコミュニケーションにより、社員の当事者意識を高め、各階層のリーダーが自分事としてDX推進の施策を考え、実行する環境を形成しているものと考えられる。</li> </ul>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Asahi Kasei DX Vision2030、4万人デジタル人材化などの体制整備のための記載はあるものの、DX推進部署などは記述無し</li> </ul>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各プロジェクトでのKPIは設定されていそうだが、具体的などころの記載はなし</li> </ul>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全従業員がデジタル人材となるための期待到達レベルを設定</li> <li>・失敗してもいいからやってみようと言背中を押す「nudge(そつと後押しすること)」がある</li> </ul>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年間で1兆円を超える投資を予定。そのうち、約6,000億円を次の成長を牽引する事業GG10(10のGrowth Gears)に投入し、進化を加速する</li> </ul>
2	N	株式会社クレディセゾン	長谷川雄一	8	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デジタル技術を活用したCXとEXを向上させることをDX目標に掲げている</li> <li>⇒上記のための体制・評価の仕組みが全社的に整備されている</li> <li>⇒デジタル人材の育成や異動の促進、スマホアプリの内製化など具体的な成果も出ている</li> </ul>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オープンチャレンジ制度による社員の異動や内製開発の推進</li> <li>⇒権限委譲が適切に行われていると史料</li> </ul>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デジタル人材の育成目標や業務削減時間のKPI設定</li> </ul>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デジタル人材育成や内部評価制度の見直し</li> </ul>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デジタル関連プロジェクトへの投資や内製開発への移行</li> </ul>

## ご協力いただいた企業

 **TEPSYS** 株式会社テプコシステムズ

 **NTT**

# 成功事例のご紹介



# 事例① キーパーソンの任命 : 体制



大きな壁

A large, 3D-style yellow and orange block representing a 'big wall' (大きな壁) that stands between the Utilization Department and the Promotion Department.

推進部署

This illustration depicts the 'Promotion Department' (推進部署). A male employee in a blue suit and tie is shown from the waist up, smiling and looking towards the left. He is holding a large green rectangular sign with the text '推進部署' (Promotion Department) written on it.

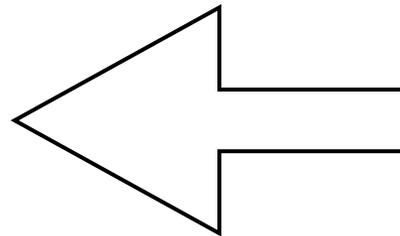
# 事例① キーパーソンの任命 : 体制



# 事例① キーパーソンの任命：体制



# 事例②キーパーソンの育成：体制



# 事例③段階的で適切な目標設定 : KPI

進捗は良い？

**100%を  
目指したい！！**



その判断軸は？



いい感じ！！

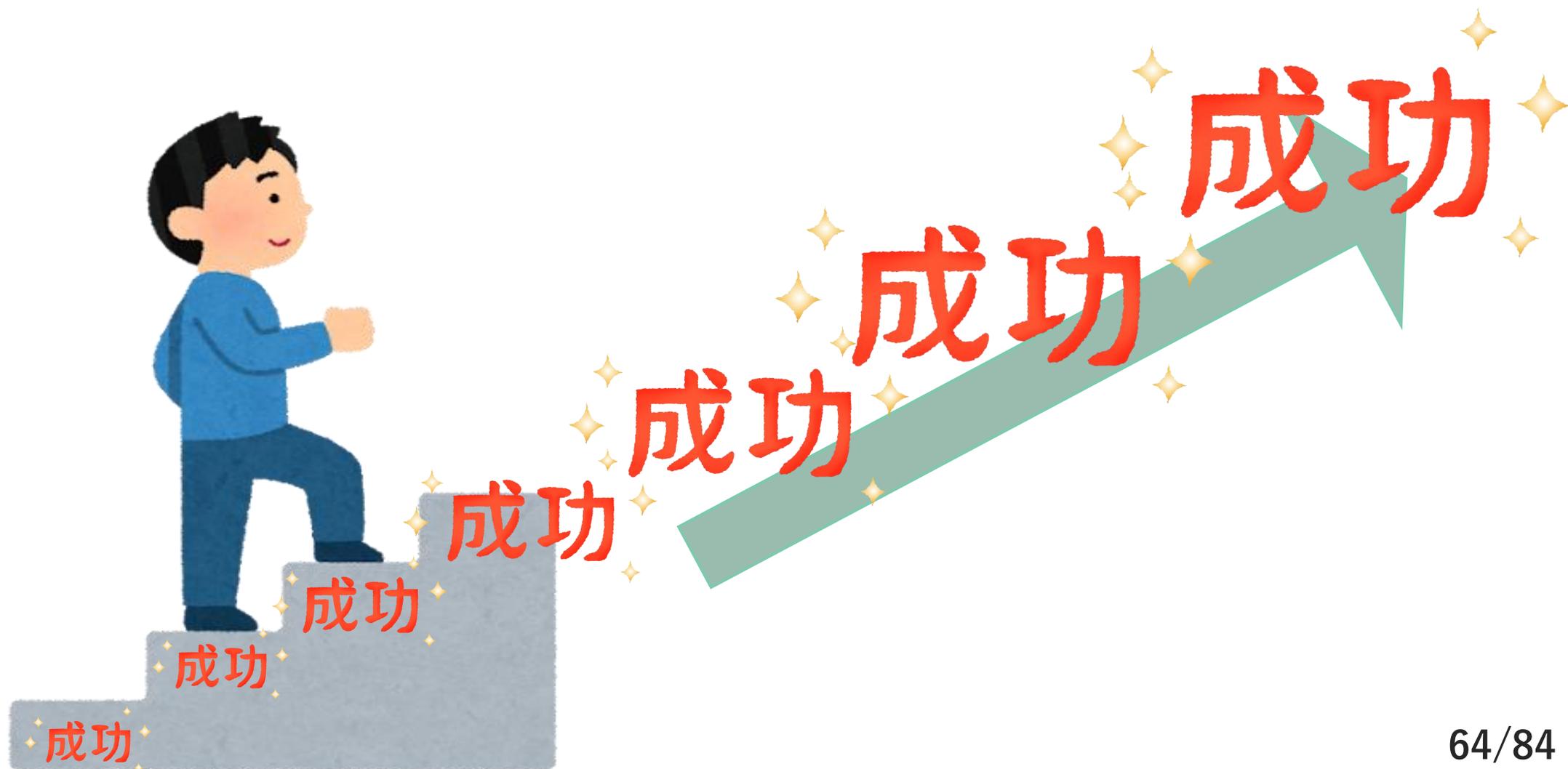


**<次点の目標>**

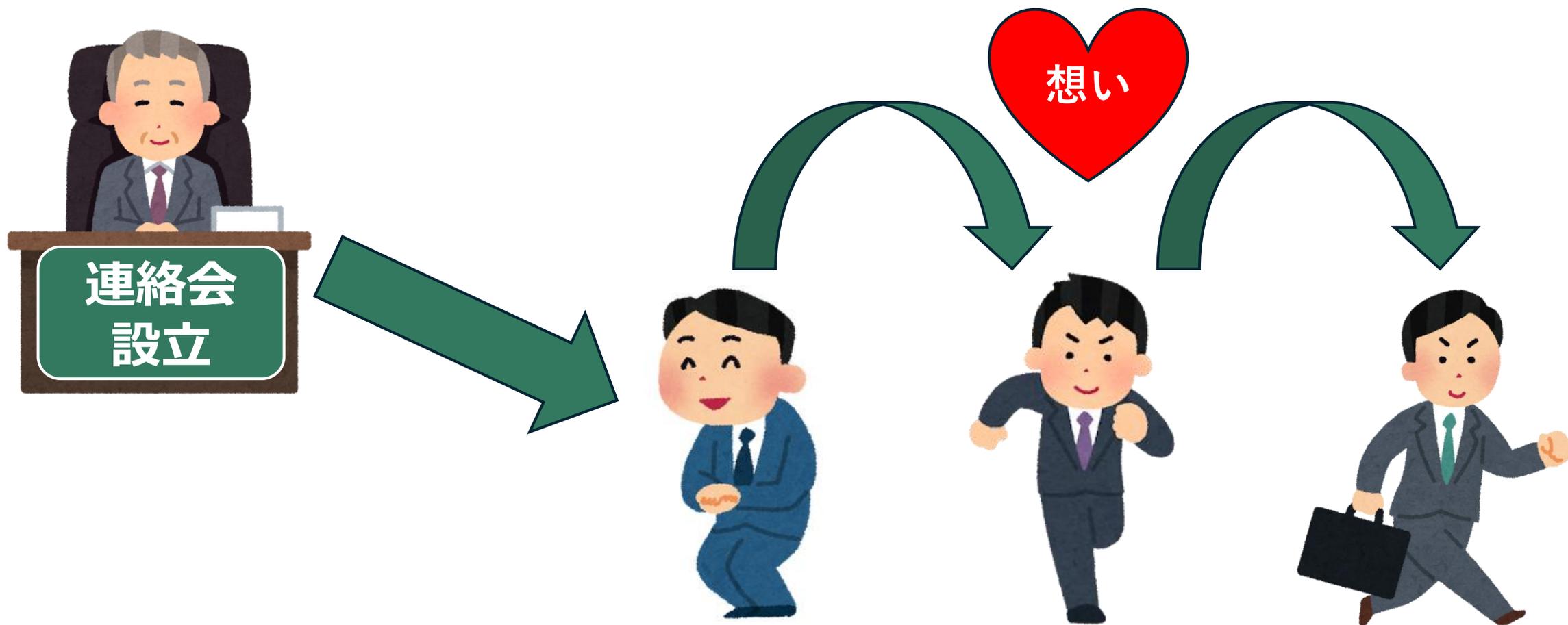
**ユーザー数**

**社員全体の 35%**

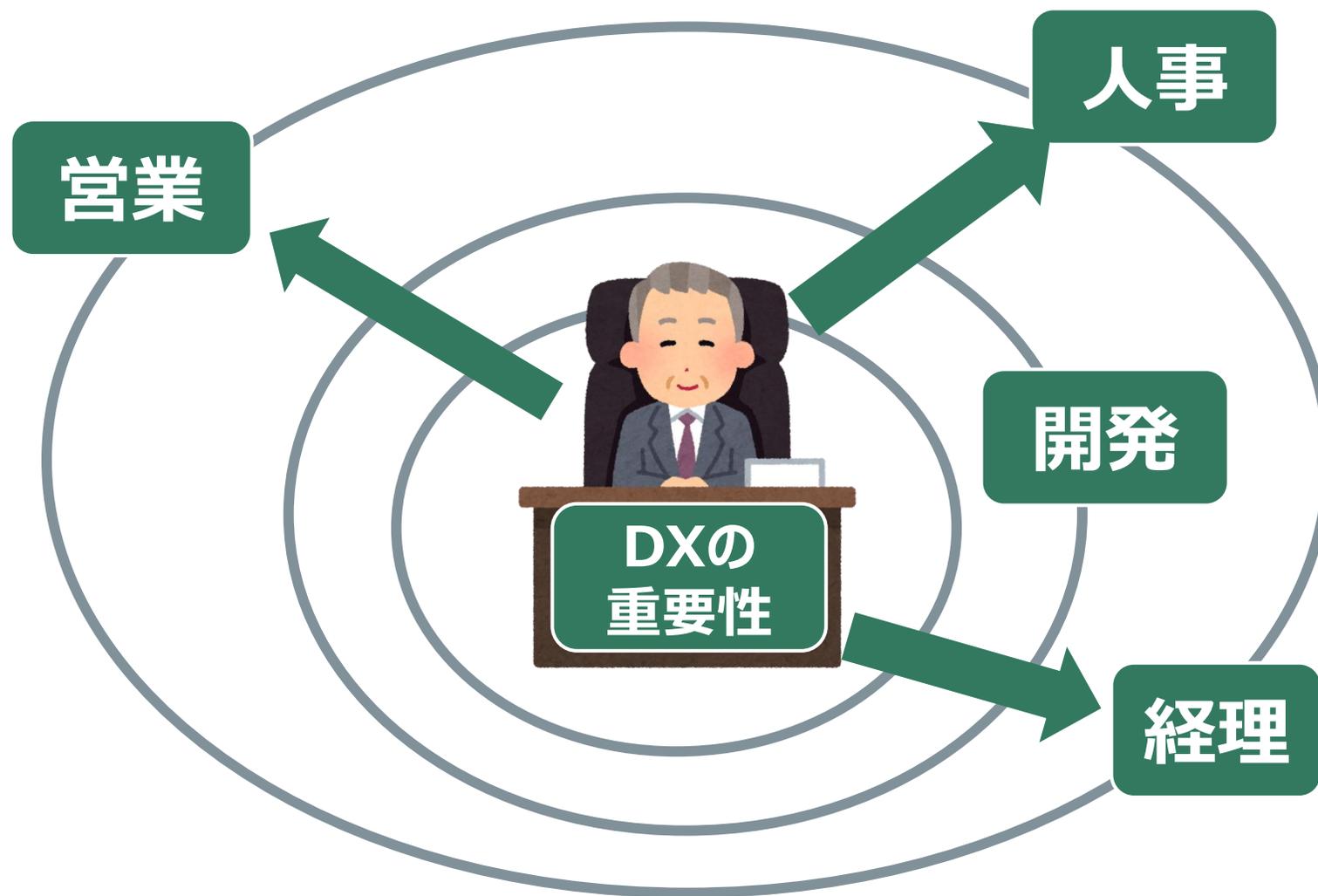
# 事例③段階的で適切な目標設定 : KPI



# 事例④ 継続的な発信 : 体制



## 事例④ 継続的な発信 : 体制



## 事例④ 継続的な発信 : 体制



共通の目標

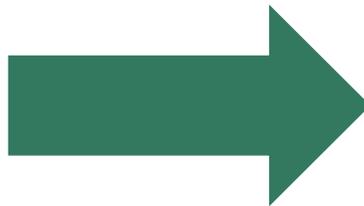
# 事例⑤ 集まる場所の提供 : 体制



# 成功事例のまとめ

意識変革の  
難しさ

体制や目標の  
不明瞭さ



挑戦を促し失敗から学んで  
継続できる仕組み

部門横断的な  
キーパーソンの任命

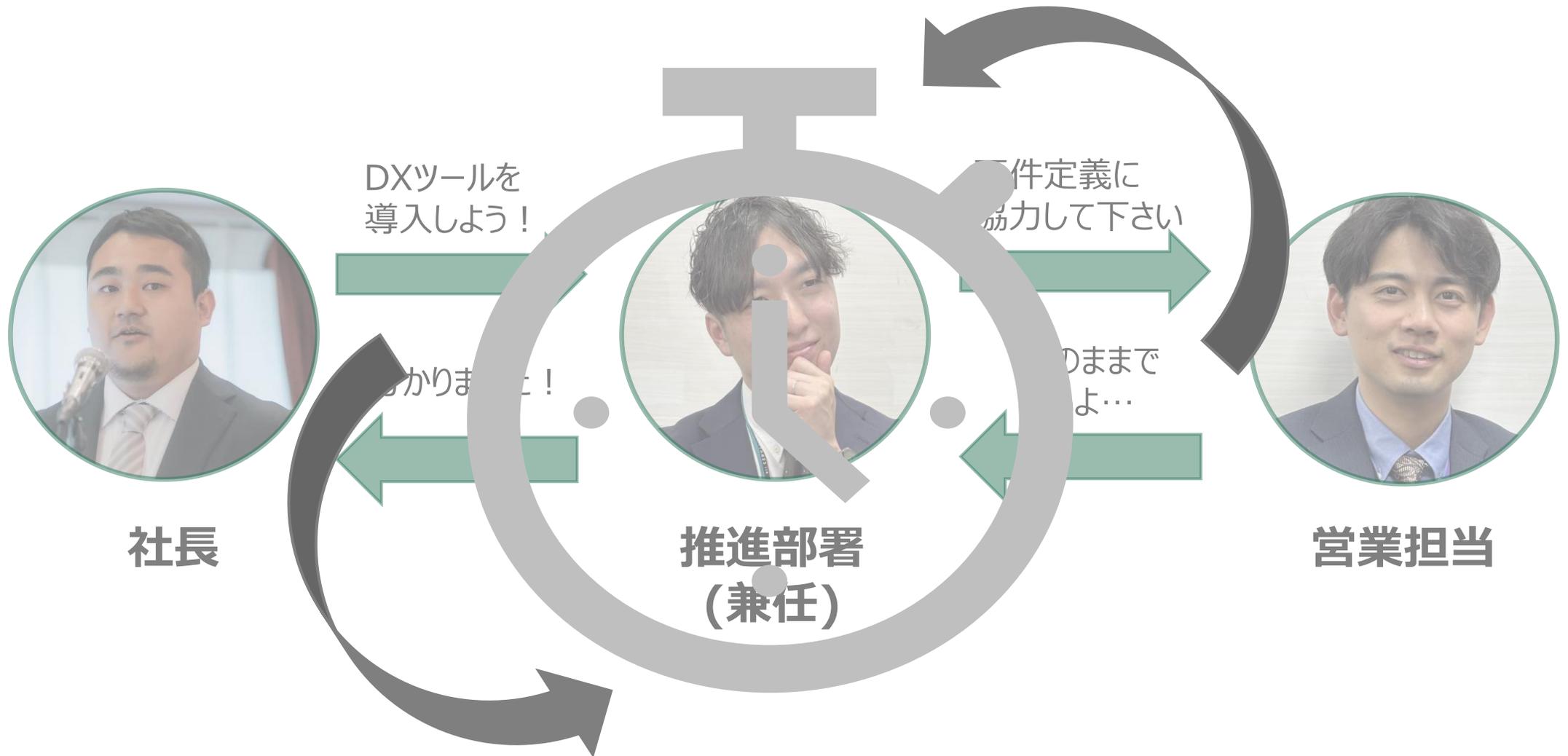
キーパーソンの育成

段階的なKPIの設定

継続的な発信体制

集まる場所の提供

# もし実践していたら...



# とある会社を覗いてみよう ……パラレル編



社長

DXツールを  
導入しよう！



分かりました！



開発

頑張りましょう！



この機能いいかも



営業

推進部署  
(兼任)

## これらの仕組みがあることで・・・

※再びお付き合いください



社長

山中君DX推進者として我社の営業業務を変革してくれ！  
紙やエクセルでの業務をシステム化するんだ！  
ただ、専任体制は組めないなので、体制は兼任で、  
現業も疎かにしないように！！

承知しました！  
(やるぞ！！)



推進部署

## これらの仕組みがあることで・・・

※再びお付き合いください

営業の業務をシステム化し、働き方の変革をして  
DX推進をはかりたい！  
そのため、営業業務の要件定義のヒアリングを  
実施させてほしい！！



推進部署



営業担当

ヒアリングもいいけど・・・  
ワークスタイルを変革するためにどのように業務を  
標準化するのかを一緒に考えたい！  
特に現場の意識変革は力を合わせて取り組みたい！！

**これらの仕組みがあることで・・・**

※再びお付き合いください

**システムリリースするまで  
1年半の月日が流れた・・・**

## これらの仕組みがあることで・・・

※再びお付き合いください



社長

DXPJを今期も継続する！  
導入直後はキーユーザーの利用としての目標を設けていたが、  
今後は利用状況に合わせて次の目標を設定してくれ！！  
リリース後のこれからが重要だ！！

# これらの仕組みがあることで・・・

※再びお付き合いください



営業担当

リリースしたシステムだけこの数値項目は現場の運用で  
使うことないから省いてほしい  
その方が使いやすいので喜ばれる



営業担当

なるほど、、、その方針で検討します！  
別件ですが、改善要望を頂いていた機能が  
来週リリースします

OK  
現場にも案内しておくね！



推進部署

# これらの仕組みがあることで・・・

※再びお付き合いください



社長

導入したDXツールと今後の戦略を社内掲示板で  
発信していきたいんだが、どこから手続きをすればよいか？  
〇〇〇のようなイメージなんだが

(〇〇〇—……？)



推進部署

## これらの仕組みがあることで・・・

※再びお付き合いください



社長

さて今期の目標である35%を達成できたな。  
来季は半数以上の利用率を目指して、  
頑張っていこう

# 仕組みの構築は重要

使いやすい！



営業担当



社長

今期の目標達成だ！



推進部署

やるぞ！！

## 仕組みの構築は重要



**部門横断的なキーパーソンの任命**



**段階的なKPIの設定**



**継続的な発信体制**

# 推進部署と利用部署の協力関係



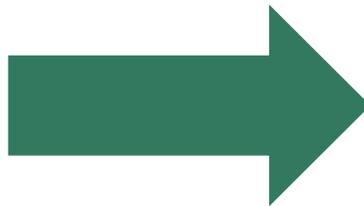
利用部署

推進部署

# 成功事例のまとめ

意識変革の  
難しさ

体制や目標の  
不明瞭さ



挑戦を促し失敗から学んで  
継続できる仕組み

部門横断的な  
キーパーソンの任命

キーパーソンの育成

段階的なKPIの設定

継続的な発信体制

集まる場所の提供

# 我々は問いたい

そのDX...

“やりたい”という

『**想**い』だけになっていませんか？



# そのDXは・・・



# DX推進指標における“仕組み”とは？



変革を根付かせるための 仕組み

# ご清聴ありがとうございました。

