

CIO Lounge「DX 人材育成の手引き」

第 1.0 版

2026/8/1

【はじめに】

近年、DX（デジタルトランスフォーメーション）の取り組みは、欧米を中心に 2010 年頃から本格的に進められてきました。日本では『DX レポート ～IT システム「2025 年の崖」の克服と DX の本格的な展開～』が 2018 年に経済産業省から公表されたのを契機に DX 推進が本格化し、さらに、企業の社長や取締役会が DX にどのように関与すべきかを明確化した「DX 推進ガイドライン」を策定しました。これが「日本における本格的な DX 元年」と位置づけられています。

2019 年 7 月には、企業が自らの DX の進捗状況を把握し、改善の方向性を検討できるよう、「DX 推進指標」が導入されたことにより、企業が自律的に DX へ取り組むための体制が整いつつあります。

その後、DX 認定制度の運用が始まったことで企業の DX への取り組みに対する社会的な認知も進んできました。こうした DX 推進の流れの中で、それを担う人材の育成基盤も広がりつつあります。

最新の調査での、「2025 年の崖」の現在地は以下のような現状です。

項目	状況
DX 取り組み率	大企業は高水準、中小は 46.9%
成果創出	「成果あり」は約 6 割弱（米独は 8 割超）
レガシー依存	全体の 62.7%に残存
DX 人材不足	85.1%が「不足」
成果の質	コスト削減中心（米独は売上・利益増が中心）

《主な出典場所：独立行政法人情報処理推進機構（IPA）『DX 動向 2024』／『DX 動向 2025』》

実際、2025 年 5 月時点で 1,448 事業者が DX 認定を取得しており、直近 1 年間（2024 年 5 月～2025 年 5 月）で約 1.4 倍、中小企業等に限れば約 1.6 倍という結果でした。

2026 年 5 月には新たに 149 件が認定されましたので、毎年 100～150 件規模で新規・更新が積み上がっていると推計されます。

《主な出典場所：経済産業省／IPA「DX 推進ポータル（DX 認定制度 認定事業者一覧・公表情報）」》

しかし、日本には約 310 万社の法人税申告法人があるとされており、DX 認定取得率は 0.03～0.05%程度、つまり 1 万社に 3～5 社しか取得していない計算になります。

《主な出典場所：国税庁『国税庁統計年報』／『会社標本調査（税務統計から見た法人企業の実態）』》

DX 認定を受けていない企業であっても、社内全体で DX に取り組むケースは増えてきています。一方で、多くの企業が「必要性は感じているが、進め方がわからない」「始めてはみたものの、思うように進まない」といった悩みを抱えています。特に、「資金がない」「DX を担う人財がない」といった理由から、DX の取り組みに二の足を踏んでいる企業も少なくありません。しかし、まずは大きな投資を必要としない“DX 人財の育成”から取り組むことが現実的かつ有効な第一歩です。

本書が、DX 推進に悩みを抱える企業の皆さまにとって、少しでもヒントや「道しるべ」となることを願っています。

目次

I. イントロダクション.....	6
《編集者メッセージ》.....	6
1. 手引き書の活用方法	6
1-1. 手引き書を利用するにあたって	6
1-2. 手引き書活用のポイント.....	6
2. 手引き書作成の目的	9
II. 基礎編	10
3. DX の基礎知識	10
4. DX の目的／対象範囲／ロードマップ（Why,What,How）	13
III. 準備編	19
5. DX 人材育成方針	19
5-1. 人材育成ロードマップの作成	19
5-2. 組織設計（DX 推進体制の明確化）	23
5-3. 取り組み継続の仕組みづくり	24
5-4. 階層別育成プラン作成	25
IV. 実践編	29

6. 実践編を読むにあたって	29
7. DX 推進タイプ別人財育成戦略	30
7-1. A:役員層（社長／取締役）一丸推進型	30
7-2. B:社長によるトップダウン推進型	34
7-3. C:取締役によるミドルアップ／ダウン推進型	38
7-4. D:取締役以外の DX 推進責任者によるボトムアップ型	43
7-5. E : DX 推進責任者不在型	48
8. DX 人財育成においてやってはいけないこと	49
8-1. 組織運営面	49
8-2. 人財育成運用面	50
8-3. DX 人財育成における“失敗を防ぐ 7 つの鉄則”	51
V. 企業事例	52
9. DX 人財育成 参考事例	52
9-1. 自動車関連メーカーA 社 ※DX 推進タイプ【B : 社長によるトップダウン推進型】	52
9-2. 機械製造メーカーB 社 ※DX 推進タイプ【D : 取締役以外の DX 推進責任者によるボトムアップ型】	54
9-3. 電子機器メーカーC 社 ※DX 推進タイプ【D : 取締役以外の DX 推進責任者によるボトムアップ型】	57
9-4. 化学メーカーD 社 ※DX 推進タイプ【D : 取締役以外の DX 推進責任者によるボトムアップ型 & A : 役員層（社長／取締役）一丸推進型のハイブリッド】	59

9-5. 多角化事業メーカーE 社 ※DX 推進タイプ【D：取締役以外の DX 推進責任者によるボトムアップ型】	62
9-6. 情報サービス業 F 社 ※DX 推進タイプ【A：役員層（社長／取締役）一丸推進型】	65
VI. あとがき	70
10. AI と協働する“変革の時代”における DX 人材育成とは	70
《用語集》	72
《改訂履歴》	75

I. イントロダクション

《編集者メッセージ》

今、企業に求められているのは「ビジネス（現場）における課題をデジタル技術で解決できる人財＝DX 人財」です。もちろん、従来の IT 人財も求められますが、圧倒的に不足しているのが DX 人財です。IT 人財は外部労働市場から獲得が可能ですが、DX 人財は社内で育成することが必須となります。この問題意識から私たちは本手引き書に着手しました。

IPA（情報処理推進機構）が作成した「デジタルスキル標準（DSS-P）」は非常に優れた資料ではありますが、企業実務の観点から見た場合、ハードルが高いのが難点です。そこで我々は DSS-P をお手本としながらも、より現実的・実務的な観点からのアプローチが必要との思いから作成をしました。作成にあたっては、外部の有識者の力も借りながら何度も議論を重ねて本手引き書を作成しました。

※本文では「人材」を全て「人財」と表現しています。（但し、企業事例については、その限りではありません。）

少しでも皆さまのお役にたてることを願っています。

DX 人財育成分科会メンバー一同

1. 手引き書の活用方法

1-1. 手引き書を利用するにあたって

・ご不明な点や本手引き書に掲載されていない内容に関しては CIO Lounge にお気軽にお問合せ下さい。

【CIO Lounge ご相談・お問い合わせフォーム】 <https://www.ciolounge.org/contact/>

1-2. 手引き書活用のポイント

- ・利用される方の企業での役割や DX に対する知識・理解度、企業の DX 推進度合いに応じて必要な部分を選択して活用できる構成になっています。
- ・活用のしかたは以下の一覧表をご参照下さい。選択にあたっては、「目次」の該当部分をクリックすることで必要なページに飛ぶことができます。

・「Ⅳ. 実践編 7. DX 推進タイプ別人財育成戦略」の社内役割については、以下をご参照下さい。

【社内役割用語の説明】

用語	定義
社長／取締役	代表取締役社長とそれ以外の取締役（執行役員は除く） ※DX 推進責任者が社長／取締役の場合はここに該当
DX 推進責任者	CIO／執行役員／本部長／事業部長／部門長など（社長／取締役は除く） ※上記の人が DX 全体または DX 人財育成を推進する責任者の場合はここに該当
事業責任者	事業の責任を担う執行役員／本部長／事業部長 ※取締役が事業責任者の場合は上記「社長／取締役」に該当
DX 推進実務者	部門長（部長／課長）、または実務担当者が DX 全体または DX 人財育成の実務を行う

大項目	目次	活用のしかた
Ⅰ．イントロダクション	《編集者メッセージ》	・最初に読んで下さい
	1. 手引き書の活用方法	
	2. 手引き書作成の目的	
Ⅱ．基礎編	3. DX の基礎知識	・基礎的な知識が既にある方は飛ばしていただいて結構です
	4. DX の目的／対象範囲／ロードマップ(Why, What,How)	
Ⅲ．準備編	5. DX 人財育成方針	・育成方針を既に作成して問題ない方は飛ばしていただいて結構です ・作成した方針を見直したい方は読んで下さい
	5-1.人財育成ロードマップの作成	
	5-2.組織設計（DX 推進体制の明確化）	
	5-3.取り組み継続の仕組みづくり	
	5-4.階層別育成プラン作成	
Ⅳ．実践編	6. 実践編を読むにあたって	・読まれる方の立場と企業の DX 推進度によって読んでいただく箇所が異なります
	7. DX 推進タイプ別人財育成戦略	
	7-1.A:役員層（社長／取締役）一丸推進型	
	7-2.B:社長によるトップダウン推進型	
	7-3.C:取締役によるミドルアップ／ダウン推進型	
	7-4.D 取締役以外の DX 推進責任者によるボトムアップ型	
	7-5.E:DX 推進責任者不在型	
	8. DX 人財育成においてやってはいけないこと	・全ての方が対象です
	8-1.組織運営面	
	8-2.人財育成運用面	
Ⅴ．企業事例	9. DX 人財育成 参考事例	・興味がある企業を読んで下さい
Ⅵ．あとがき	10. AIと協働する“変革の時代”における DX 人財育成とは	・全ての方が対象です

2. 手引き書作成の目的

本手引きの主要な目的は、企業における DX 人財の育成を支援することにあります。企業や社会にとって「人」は大切な資産であるという観点から、IT 人財、デジタル人財、DX 人財の定義を明確にし、DX 時代の新しい価値を創造する人財を組織内で育むことを重視しています。

*IT から DX へ人財の定義と役割

DX 時代においては、従来の IT に加え、デジタル技術を使いこなす、そしてビジネス変革を推進することが求められます。それぞれの役割とスキル、職種例を以下に示します。



Ⅱ. 基礎編

3. DX の基礎知識

DX を成功させるためには、その本質、必要性、そして推進における経営層の役割を正しく理解することが不可欠です。

3-1. DX とは何か — 「ビジネス変革 × デジタル」

経済産業省が定義する DX 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、製品・サービス・ビジネスモデル、業務、組織、企業文化を変革し、競争優位性を確立すること」です（『デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン（DX 推進ガイドライン）Ver. 1.0』より）。つまり、DX の本質は「ビジネス変革（BX=Business Transformation）をデジタル技術によって実現すること」、すなわち「BX by デジタル」と理解すると分かりやすいでしょう。これは単なる IT 化や業務効率化に留まらず、企業の根幹にあるビジネスモデルそのものを見直し、再構築することを要求しています。

3-2. なぜ今 DX が必要なのか — 日本企業の競争力低下

欧米では 2010 年代から GAFAM などの企業がデジタルを活用し、業界構造を根本から変革してきました。

一方、デジタル化が遅れた日本は以下の通りグローバルにおける競争力を失いつつあります。

項目	順位
名目 GDP（2000 年→2025 年）	+ 25%程度（米国や中国は数倍）
米ドル建て一人当たり GDP ランキング（2000 年→2025 年）	8 位→38 位に後退
製造業労働生産性（2000 年→2025 年）	OECD 加盟国 1 位→OECD 主要 35 カ国中 20 位に後退

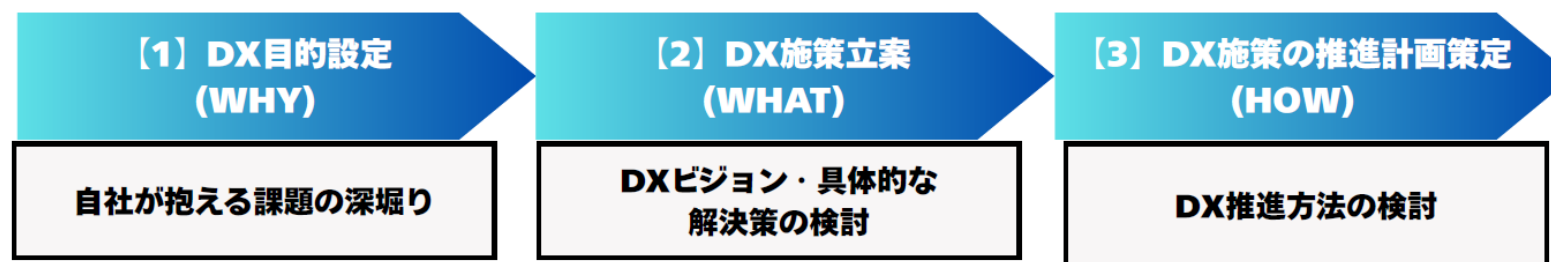
短期的には DX に取り組まなくても企業は存続できるでしょうが、グローバル競争の中では確実に差が広がっていきます。

3-3. DX は経営課題である — IT 部門任せでは進まない

DX は技術だけの問題ではなく、経営そのものの問題です。IT 部門や外部ベンダーに任せるだけでは、企業文化や業務プロセスは変わりません。社長や取締役自身が変革の旗を振り、事業部門と IT 部門が一体となって取り組むことが不可欠です。

3-4. DX の進め方 — 「Why」「What」「How」で考える

DX 推進には、CIO Lounge が提供する「DX 推進フレームワーク」にある、以下の 3 ステップで戦略的に進めることが有効です。



3-5. DX の前提条件—いきなり変革はできない

DX を進めるには、まず以下の土台作りが必要です。

- **デジタイゼーション (Digitization)** : 紙やアナログ情報のデジタル化、システム刷新、データ整備。
- **デジタライゼーション (Digitalization)** : デジタル技術による業務プロセスの変革。

これらの土台がなければ、経営トップがいくら「DX をやる」と宣言しても、実行に移すことは困難です。

3-6. DX の障壁と突破口—投資と人財の壁をどう越えるか

「2025 年の崖」と称されるレガシーシステムの刷新には、大きな投資が必要となります。まず、自社の業務プロセスと IT システムの現状把握から始めることが推奨されます。このステップは低コストで実施でき、後のシステム刷新にも生きてきます。また、データ活用のためのインフラ整備も並行して進めるべきです。

3-7. DX 人財の育成—社内に眠る可能性を掘り起こす

DX 人財を外部から高額で採用するだけでは不十分です。自社の業務を深く理解し、IT・デジタルに関する知識を持ち、変革に挑む意欲のある人財を社内で育成することが極めて重要です。さらに、企業全体の DX リテラシーを高めることで、社員一人ひとりが「自分事」として DX に向き合える組織文化を醸成する必要があります。

3-8. 社長／取締役が今すぐ取り組むべきこと

DX は「ビジネス変革 × デジタル技術」であることの共通認識を持ち、社長や取締役が主導し、全社一体で取り組むべき経営課題です。「Why」「What」「How」で戦略的に進め、まずは現状把握と利用環境やデータ整備等のインフラ整備から着手し、社内人財の育成と DX リテラシー向上に注力することが成功の鍵となります。DX は企業の未来を左右する喫緊の課題であり、経営トップが本気で向き合い、変革の旗を掲げる時が来ています。

⇒It's Late But Not Too Late

4. DX の目的／対象範囲／ロードマップ（Why,What,How）

DX は段階を踏んで着実に進めるべきものです。ここでは、その目的、対象範囲、そして実現に向けたロードマップを解説します。

4-1. 目的

DX における目的は、IT を活用し既存ビジネスの改善を行い圧倒的な生産性の向上を図ることや、データを活用し顧客満足度の向上や新規のビジネスやサービスを創出することです。

もちろん、まだまだアナログのデジタル化（デジタイゼーション）や業務プロセスのデジタル化（デジタライゼーション）も重要であり、それらの施策が行われていない段階で一足飛びに DX にチャレンジすることは無謀ともいえます。この章では、DX にチャレンジするとはどのようなことか、またそのような人財が必要となるか、に焦点を絞って深めていきます。従って、デジタイゼーション並びにデジタライゼーションについては参考として後述しますので必要に応じ参照下さい。

《デジタルトランスフォーメーション（Digital Transformation）》

- ・**目的**：デジタル技術とデータを活用し、既存のビジネスモデルや組織文化、競争戦略を根本から変革し、新たな価値を創出することです。
- ・**主な対象**：新しい製品・サービス開発、新規事業の創出、顧客基盤の拡大とエンゲージメント強化、データに基づく経営戦略の意思決定、組織文化の変革が対象となります。
- ・**中堅企業にとっての意義**：市場の変化に迅速に対応できる企業へと変革する、競争上の優位性を確立する、新たな収益源を確保する、持続可能な成長と社会貢献を実現する、といった高次元の目標達成を目指します。
- ・**具体例**：IoT データを活用して故障予知保全サービスを開始する、顧客データを分析してパーソナライズされたサブスクリプションサービスを提供する、ブロックチェーン技術を用いてサプライチェーンの透明性を高める、といった革新的なアプローチが該当します。

4-2. DX の対象範囲（※「CIO Lounge 版 DX フレームワーク」より抜粋：<https://www.ciolounge.org/dx-framework/>）

中堅企業における DX の具体的な対象範囲は、以下の 3 つの領域に大別されます。

4-2-1. 事業ニーズに即した業務システムを整備（製品開発・SCM 等のコア領域における事業課題の解決・コスト削減）

・**概要**：自社のビジネスモデルや業務特性に合った業務システムを導入・最適化し、業務効率の向上、人為的ミスの低減、コスト削減を図る取り組みです。ERP（統合基幹業務システム）、SCM（サプライチェーン管理）、PLM（製品ライフサイクル管理）、MES（製造実行システム）といったシステム導入が主軸となります。

・**対象領域の具体例**：

- ・**製品開発**：PLM や CAD/CAE 連携で開発効率を向上。
- ・**調達・購買**：調達管理システムで発注の自動化や納期遅延の可視化。
- ・**生産**：MES で現場作業をリアルタイム管理し、生産ロス削減。
- ・**在庫・物流**：WMS（倉庫管理）や SCM で在庫適正化と輸送効率化。
- ・**営業・販売**：SFA（営業支援）や受発注システムで受注から納品までのリードタイムを短縮。
- ・**中堅企業にとっての意義**：紙・Excel ベースの業務から脱却し、生産性と品質の両立を実現します。人手不足の中でも業務を維持可能な体制を構築し、外部企業やサプライヤーとの連携効率を向上させます。

4-2-2. データの収集・蓄積・標準化・見える化のプラットフォームを整備（IoT, DWH, BI, 生成 AI 等を活用したデータドリブン経営への基盤構築）

- ・**概要**：業務システムや現場から発生する多様なデータを集約・可視化し、経営や現場の判断をデータに基づいて行う体制を構築します。IoT、BI（ビジネスインテリジェンス）、生成 AI の活用により、意思決定の迅速化・高度化を支援します。
- ・**技術と用途の具体例**：
 - ・**IoT**：工場・設備・物流の稼働状況や温度、振動などをセンサーで取得し、リアルタイムで可視化。
 - ・**DWH（データウェアハウス）**：販売、在庫、生産、財務など部門を横断したデータの一元化。
 - ・**BI ツール（Tableau, Power BI 等）**：データを視覚的に可視化し、営業・生産・経営判断を迅速化。
 - ・**生成 AI**：FAQ の自動化、社内ナレッジ検索、顧客対応ログの要約や傾向分析。
- ・**中堅企業にとっての意義**：属人的な判断から脱却し、「見える経営」「見える現場」を実現します。トップマネジメントだけでなく、現場もリアルタイムにデータを活用可能となり、経験と勘に依存していた業務の標準化・省力化が進みます。

4-2-3. 先端デジタル技術・データを活用した事業創出・改革（売上向上・付加価値向上を目的としたアジャイル型、個別課題解決）

- ・**概要**：AI、IoT、クラウド、5G、XR（AR/VR）、ブロックチェーンといった先端技術や蓄積されたデータを活用し、既存ビジネスの付加価値を高めたり、新規事業を創出したりする取り組みです。中堅企業においては、「一点突破型（特定の事業・製品での先行導入）」や「アジャイル型（小さく早く試す）」が現実的かつ効果的なアプローチとされます。
- ・**活用例**：
 - ・**製造業**：IoT + AI を活用し、設備の異常予兆検知や自律保全を実現して高稼働率を維持。
 - ・**小売・サービス**：顧客データ分析に基づくレコメンドサービスやパーソナライズ広告の導入。

- ・**建設・現場作業**：AR グラスによる遠隔支援や熟練者のノウハウ継承支援。
- ・**食品業**：サブスクリプション型定期配送モデルや AI による需要予測で食品ロス削減。
- ・**生成 AI 活用**：カスタマーサポートのチャットボット自動応答や営業資料の自動作成支援。
- ・**中堅企業にとっての意義**：大企業とは異なる独自の価値を創出（柔軟性・専門性を生かす）できます。新市場へのチャレンジや他社との差別化要素を構築し、成功モデルを社内に横展開することで継続的なイノベーション文化を醸成します。

【総まとめ：中堅企業における DX 対象範囲の全体像】

項目	主な目的	実行スタンス	キー技術
① コア業務最適化	業務効率・生産性向上	全社横断で標準化	ERP, SCM, PLM
② データ活用基盤	見える化・判断迅速化	インフラ整備	IoT, DWH, BI, 生成 AI
③ 事業変革	売上向上・新価値創出	一点突破／アジャイル型	AI, AR, サブスク, 生成 AI 等

4-3. DX 実現のロードマップ

DX を効果的に実現するためには、明確なロードマップが必要です。

4-3-1. 全社 DX 戦略立案

・目的：DX の取り組みを「一過性の業務改善」ではなく、「中期経営戦略の中核」に据えることが重要です。

・ステップと具体手順：

(1) 経営ビジョンの再定義と「DX の目的」の言語化

DX の目的を「企業の持続的な競争優位」として、自社の存在意義（パーパス／経営理念）との整合を取り、経営層がコミットメントします。

(2) ビジネスモデルのグランドデザイン策定

新しい収益源や顧客体験をどう創るかを設計するために顧客への提供価値の変化を定義し、エコシステムの構築を検討します。

(3) 現状分析（AS-IS）とギャップ特定

現在のデジタル成熟度と、目指すべき姿（TO-BE）の距離を測定するために、IT 資産の棚卸と組織能力の評価を行います。

(4) 戦略ドメインの特定と優先順位付け

経営インパクトの大きい領域を特定するために、長期的なデータ蓄積や市場シェア拡大の観点で優先順位を決定し、3～5 年の計画を立てます。

(5) ガバナンスと推進体制の構築

全社横断で推進するため、CDO のような経営と現場、IT とビジネスを繋ぐ強力な権限を持つリーダーを配置し、中長期的な視点で投資判断を下すガバナンス体制を整えます。

(6) デジタル基盤とデータ戦略の整備

戦略を実現するための「土台」としてのデータプラットフォームの構築と AI・最新技術の適用方針を定めます。

(7) 人材育成と組織文化の変革（チェンジマネジメント）

ここが最も重要で、かつ困難なステップではあるが、DX スキル標準の策定と「失敗を許容する」文化の醸成を粘り強く行います。

4-4. DX 推進風土醸成

DX を全社的に推進するためには、社員の意識改革と風土醸成が不可欠です。「うちには関係ない」という意識から「ちょっとやってみよう」という前向きな意識へと変えることを目的とします。

・施策・具体例：

- ・**経営メッセージの継続発信**：社長が定期的に DX の必要性を語る（朝礼、動画、社内イントラネットなど）ことが重要であり、一度で終わらず継続的に発信します。
- ・**社内 DX 成功事例の見える化**：ポスター、社内報、イントラネットで改善事例とその声を紹介し、ビフォー／アフターをセットで提示することで、具体的なイメージを共有します。
- ・**小さな成功を表彰・称賛**：毎月 1 件の「DX チャレンジ賞」などを設け、評価対象を「効果」だけでなく「挑戦する姿勢」も含めることで、心理的安全性を高めます。
- ・**“試してみる文化”の許容**：失敗しても責めない姿勢を示し、PoC の実行件数を評価対象とすることで、社員が安心して行動を起こせる環境を醸成します。

Ⅲ. 準備編

5. DX 人財育成方針

DX を推進する上で、人材育成は事業戦略と密接に連携し、継続的な取り組みとして仕組み化されるべきです。そのためには、まず①人財育成ロードマップの作成

➡②組織設計（DX 推進体制の明確化）➡③取り組み継続の仕組みづくり➡④階層別育成プラン作成の順番に作成するのが望ましいですし、「経営会議等 会社の意思決定機関で承認を得る」「必要な体制と予算を確保する」ことが最低限必要となります。

DX 人財育成の推進者や実務担当者の方は、本手引を活用して経営者をはじめとする意思決定者が納得しやすいプランを作成するための参考書としてご活用ください。

また、社長／取締役をはじめとする DX 全体責任者の方は、必要最低限の内容が盛り込まれているかどうかの確認をするため、人財育成プランのレビュー時にご活用ください。

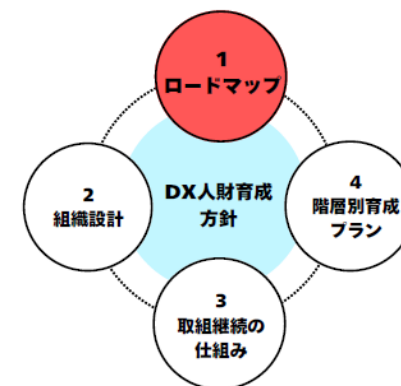
5-1. 人財育成ロードマップの作成

効果的な人財育成のためには、具体的なロードマップが必要となります。

ロードマップ作成のためには以下の作業が必要になります。

5-1-1. 人財モデル作成

まずは、経産省デジタルスキル標準の「DX 推進スキル標準（DSS-P）」をベースに、人財モデルを検討します。余力がない場合は、そのままそれを自社のスキル標準に採用しても問題ありません。さらに自社の事業やビジネスの特性、DX 推進の現状を考慮して、自社用にカスタマイズすることでより実現性が高く、効果が高い育成プランになるでしょう。



※経産省 DX 推進スキル標準（DSS-P）概要

役割（ロール）	定義・ミッション	主なスキル・サブロール
ビジネスアーキテクト	DX の目的を設定し、ビジネスモデルやプロセスを設計。ビジネスと技術の橋渡し役。	ビジネスモデル設計、プロセス改善、プロジェクトマネジメント
デザイナー	顧客視点でサービスや製品を設計。ユーザー体験（UX）の最適化を担う。	サービスデザイン、UX/UI デザイン、顧客体験の可視化
データサイエンティスト	データを収集・分析し、ビジネスに役立つ知見を抽出。AI 等の活用を推進。	データ分析、機械学習、統計学、データエンジニアリング
ソフトウェアエンジニア	デジタルシステムの実装・運用を担う。俊敏な開発（アジャイル）を実践。	プログラミング、クラウド、アジャイル開発、DevOps
サイバーセキュリティ	セキュリティリスクを管理し、安全なデジタル環境を構築・維持する。	リスクアセスメント、防御構築、法規制・コンプライアンス

《出典：経産省「DX 推進スキル標準」人財類型の定義》

DSS-P の自社向けカスタマイズをするための決まりはありませんが、いくつかカスタマイズの切り口をピックアップします。

カスタマイズの切り口	カスタマイズの具体的内容（中堅企業向け）	メリットと効果
① 人財モデルの簡易化	5 つの人財定義（ビジネスアーキテクト、デザイナー、データサイエンティスト、ソフトウェアエンジニア、サイバーセキュリティ）を、「DX 企画推進（ビジネス・デザイン）」と「DX 実装（データ・IT）」の 2 つに統合・集約する。 ※事業やビジネスに直結するため、ビジネスアーキテクトの育成は必須。	役割が明確になり、少人数チームでも「誰が何をすべきか」が直感的に理解しやすくなる。
② スキルレベルの調整	DSS-P の 4 段階（またはそれ以上）のレベル定義を、**「自力で遂行できるか（レベル 3）」「補助があればできるか（レベル 2）」「知識として知っているか（レベル 1）」**の 3 段階に絞り込む。	評価基準がシンプルになり、現場のマネージャーが部下のスキル判定を迷わず行えるようになる。
③ 職種による再整理	専門職種として定義するのではなく、**「既存職種（営業・製造・管理等）× DX スキル」**として再整理する。例：IT に強い営業、データ分析ができる製造担当など。	現場の業務から浮いた存在にならず、今の仕事の延長線上で DX スキルを習得する動機付けができる。

※中堅企業における DX の成否は「専門家を雇うこと」よりも「現場のキーマンがデジタルを武器にできること」にかかっています。

- ・「兼務」を前提とする：専任の DX 担当を置けない場合、既存業務と DX 推進の比率を明確に定義することが重要です。
- ・共通スキルの重視：専門的なプログラミングよりも、ノーコードツールの活用やデータの読み解き方といった「全社員共通のリテラシー（DSS-L）」をベースに、必要な箇所だけ DSS-P の要素を取り入れるのが近道です。
- ・アウトソーシングとの境界線：自社で「作る」スキルを追うのではなく、ベンダーに「正しく指示を出す（要件定義）」スキルに絞ってレベル設定を行うのも有効なカスタマイズです。

※自社で人財モデルのカスタマイズが難しい場合は契約先ベンダーにご相談いただくか、CIO Lounge にご相談下さい。

5-1-2. 教育体系の構築（役割別・レベル別）

各階層に応じた具体的な施策と内容例を定めます。

階層	施策	内容例
社長／取締役	リーダー研修	DX 戦略立案演習、事例研究
管理職	DX 思考研修	課題発掘ワーク、PoC 設計、データの見せ方研修
一般社員	ツール研修	RPA 入門／Power BI／Google フォーム／業務改善ワーク
全社共通	DX 道場	小さな業務改善を体験→報告→表彰のサイクル構築

5-1-3. スケジュール・優先順位の設定

DX 推進はフェーズごとに段階的に進めるため、期間目安とともに施策を計画します。

フェーズ	主な施策	期間目安
1～6 か月	ビジョン・風土醸成 + PoC 開始	スモールスタート（1～2 部門）
6～12 か月	教育体系構築・人財育成強化	階層別研修 + 成果報告制度導入
2 年目～	全社展開と仕組み化	表彰制度／評価連動／全社共有基盤

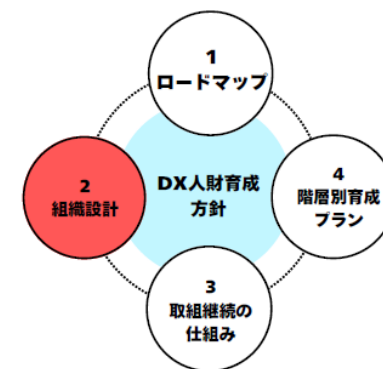
5-1-4. 予算計上のポイント

DX 人財育成には予算の確保も重要です。費用カテゴリとその工夫例を以下に示します。

費用カテゴリ	内容	工夫例
教育費	研修委託、e ラーニング、外部セミナー	IT ベンダーとの連携で無償コンテンツ活用も検討
PoC 費用	ツール導入、実証、外注	「PoC 専用予算枠」を設定して自由度を確保
人件費	DX 推進実務者のリリース・兼務報酬	DX 推進担当には評価・報酬設計の工夫

5-2. 組織設計（DX 推進体制の明確化）

DX 推進を効果的に行うためには、自社の現状や風土に合わせた組織設計が最も重要となります。

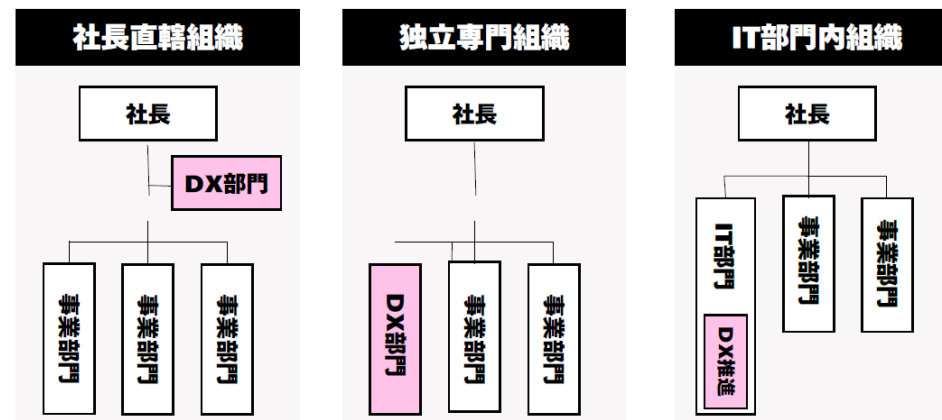


5-2-1. 組織タイプと特徴、向いている企業：

組織タイプ	特徴	向いている企業
社長直轄組織	社長からの強いメッセージ・権限発動が可能	変革に本気な企業、権限集中型
独立専門組織（DX 部）	高度なスキル人財で構成、全社支援に注力	推進担当が複数名配置できる企業
IT 部門内組織（情報システム部内）	既存の IT スキルを活用しやすい	スモールスタート向き。ただし“業務部門との連携体制”が鍵

5-2-2. 必須機能（組織内で担うべき役割）：

機能	内容
DX 推進責任者	全体統括と進捗管理
各部門支援担当	業務ヒアリング、実行企画、導入支援
教育担当	社内研修設計、進行、評価
情報発信・事例共有	成果の社内外共有、ナレッジ管理

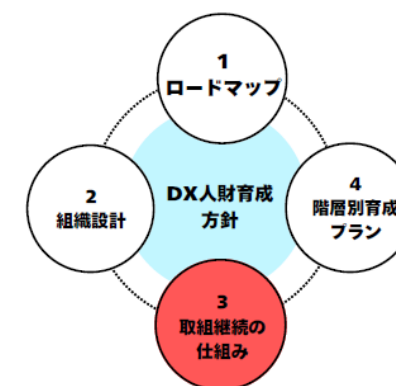


5-3. 取り組み継続の仕組みづくり

DX は一過性のイベントではなく、継続的な取り組みが不可欠です。そのためには、「制度」で支える仕組みを構築し、成果を出した人が報われる環境を整備する必要があります。

5-3-1. 評価制度：DX への貢献を評価するための具体的な観点と評価対象例を設けます。

観点	評価対象の例
参加度	PoC への関与数、改善提案回数
実行力	ツール活用回数、実行完了数
結果貢献	工数削減／業務効率化／KPI 向上
発信・支援	成果共有数、メンター活動、社内勉強会登壇



5-3-2. 社内ネットワーク／コミュニケーション設計：社員間の情報共有と連携を促すための施策とその効果を以下に示します。

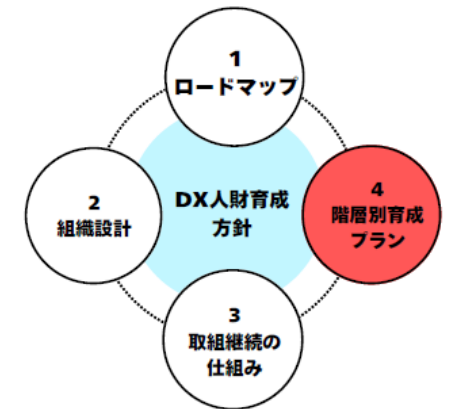
- ・**DX ポータルの設置**：成果事例、ノウハウ、ツール紹介、QA 集などを集約し、ナレッジの属人化を防止します。
- ・**部門横断の共有会（例：DX カフェ）**：月 1 回ランチタイムなどに開催し、部門の壁を越えた情報交換を促進します。
- ・**DX メンター制度**：DX 推進実務者をメンターとして配置し、他部門からの相談を受け付けることで、部門間の連携を強化します。

5-3-3. DX 推進における原則：

- ・**小さく始めて、大きく育てる**：1 部門・1 つの PoC からスタートし、そこで得られた成果を広げることで、信頼と資源を獲得します。
- ・**人と組織に投資する**：単にツールを導入するだけでなく、「人の育成」や「制度・仕組みの設計」に注力することが、継続的な DX 推進力を生み出します。

5-4. 階層別育成プラン作成

DX 推進には、組織内のあらゆる階層の社員がそれぞれの役割に応じて関与することが求められます。ここでは、主要な階層ごとの人財育成方針と施策を具体的に示します。



5-4-1. 社長／取締役向け DX 人財育成方針・施策

＊目的：DX を「経営」で語り、全社を牽引するトップリーダーになること。

＊方針：

- ・**WHY（なぜ）**：社会・競争環境の変化（脱属人化、人手不足、ESG、AI 対応など）に基づいた、自社の危機と未来を明確にします。
- ・**WHAT（何を）**：経営計画に紐づけた「DX で達成すべきゴールと KPI」を明確化します。
- ・**HOW（どう進める）**：トップダウンによる旗振り、資源配分、人財育成指示を明確に実行します。

*** 施策・実施事項：**

- ・**DX 経営ビジョン策定ワークショップ**：現経営課題（競争環境・技術変化）と DX の可能性を取締役合宿形式で討議し、ビジョンと経営 KPI（例：業務時間 30%削減、新規売上比率 20%）を策定します。
- ・**社内向け DX ビジョン発信動画／説明会**：WHY から WHAT を社長・取締役が語るコンテンツを作成し、全社員への浸透を図ります。
- ・**自らの DX リテラシー向上（モデル行動）**：BI ツールや RPA の簡易体験、他社視察、社長・取締役勉強会への参加を通じて、自ら学ぶ姿勢を示します。
- ・**育成指示の発信（制度化）**：「DX に関する教育は全社員の義務」と経営として明文化、職階別のリテラシー指針を設定（DSS に準拠）。

5-4-2. 事業責任者向け DX 人材育成方針・施策

*** 目的**：DX ビジョン（WHY）を現場の「WHAT・HOW」に落とし込み、部門で実行させるリーダーになること。

*** 方針：**

- ・**WHAT**：自部門の KPI・課題に連動した DX テーマ・実行領域特定と推進を行います。
- ・**HOW**：DX 人材を育成し、部門として DX 目標の達成を果たします。

*** 施策・実施事項：**

- ・**自部門の業務課題抽出ワークショップ**：部門横断で業務フローを可視化し、非効率な点を特定。DX 適用可能な領域を選定します。
- ・**PoC 推進体制の構築と成果創出**：DX 推進実務者を活用し、実行領域の企画、実行、評価を主導。成功事例を部門内で共有し、横展開を推進します。
- ・**部門内 DX 人材の育成と支援**：部門メンバーの DX リテラシー向上を支援し、DX 推進実務者との連携を強化します。
- ・**DX 目標と KPI 設定**：部門の DX 目標を明確化し、達成度を測る KPI を設定します（例：業務効率化率、DX 活用ツール導入数など）。

5-4-3. DX 推進実務者向け育成方針・施策

＊目的：各部門と連携し、DX のテーマ設計、実行、展開を支援する実行伴走者になること。

＊方針：

・WHAT：部門の課題をデジタル技術で解決する領域を企画・実行し、成果を創出します。

・HOW：デジタル技術と業務知識を融合させ、最適なソリューションを提供します。

＊施策・実施事項：

・業務理解強化研修（現場 OJT＋業務ヒアリング演習）：現場部門で 1 ヶ月程度の業務実地観察・ヒアリング訓練を実施し、「課題発見力」を養成します。

・実行演習プログラム（半年サイクル）：自部門や他部門と協働し、PoC テーマを企画→ツール選定→実装→報告までのサイクルを年 2 回程度回します（例：受注業務の RPA 化、在庫の可視化など）。

・ビジネスアーキテクツ的発想トレーニング：ユーザージャーニーマップ、サービスブループリント、プロセスマッピングなどの手法を習得し、業務と IT の橋渡し力を育成します。

・社内 DX ナレッジポータルを整備・運用：全社事例、使用ツール、効果指標、改善ポイントなどを検索できるポータルを整備し、成功例の横展開を支援します。

5-4-4. 全ビジネスパーソン向け DX 育成方針・施策

＊目的：デジタルの重要性を理解し、日常業務で DX を「活用できる」人になること。

＊方針：

・WHAT・HOW 実行者としての役割：DX テーマを受け、自分の業務の中で実行・活用する立場になります。

・WHY の理解と共感づくり：DX で「自分の仕事が楽になる」「成長できる」ことを体感させます。

*** 施策・実施事項：**

・業務改善×DX 事例の社内共有：例：「Excel の自動集計で月 5 時間削減」など、自分にもできると思わせる事例を継続的に発信します。

・リテラシー教育の義務化（初級）：Office スキル、BI 入門、IT 用語理解などを e ラーニング・動画・社内講座で必修化します。

・実行体験の提供（業務改善演習）：例：部門ごとに月 1 業務を対象に Power Automate、Google フォーム、BI 活用などを体験させます。

・市民開発の奨励と称賛文化：自作ツール・改善提案をイントラネットや DX 発表会で称賛／表彰します。

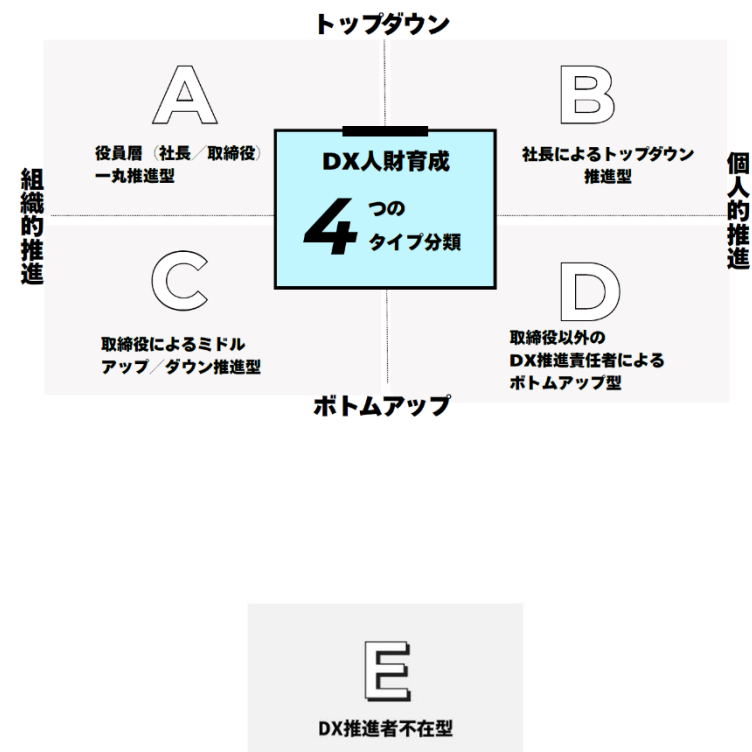
・最新動向の共有と学びの場提供：社内メルマガ、ポータルでの技術動向発信、DX アンバサダーによる情報提供会開催などを通じて、学びの機会を提供します。

IV. 実践編

6. 実践編を読むにあたって

【DX 推進タイプの定義】

用語	定義
7-1. A:役員層（社長／取締役）一丸推進型	社長と取締役が一丸となって計画／推進しているタイプ ※正しく組織全体に浸透できれば理想的なタイプになる
7-2. B:社長によるトップダウン推進型	社長は積極的に計画／推進をしているが、社長以外の取締役は様子を見ているタイプ ※社長のリーダーシップや思いが強くないとうまく機能しない恐れがあるタイプ
7-3. C:取締役によるミドルアップ／ダウン推進型	取締役が DX 推進責任者を担い、社長と現場に働きかけるタイプ ※担当する取締役が強い信念を持ってリーダーシップを発揮しないと機能しないタイプ
7-4. D:取締役以外の DX 推進責任者によるボトムアップ型	取締役以外の CIO／執行役員／本部長／事業部長／部門長が経営陣に働きかけ、かつ現場に浸透させるタイプ ※経営陣に対する働きかけがうまくいけば推進できる可能性は高いが、責任者が孤軍奮闘することとなり、かなり難しいタイプ
7-5. E:DX 推進者不在型	社内に DX を推進する担当者が不在のタイプ ※社外に推進してもらう手もあるが、相当困難を伴うタイプ。実態としてこのタイプは成果が出ない可能性が高い



7. DX 推進タイプ別人財育成戦略

社長／取締役の DX 推進に対する姿勢は企業によって様々です。ここでは、その姿勢を以下の 5 タイプに分類し、それぞれに応じた人財育成戦略を提示します。

7-1. A:役員層（社長／取締役）一丸推進型

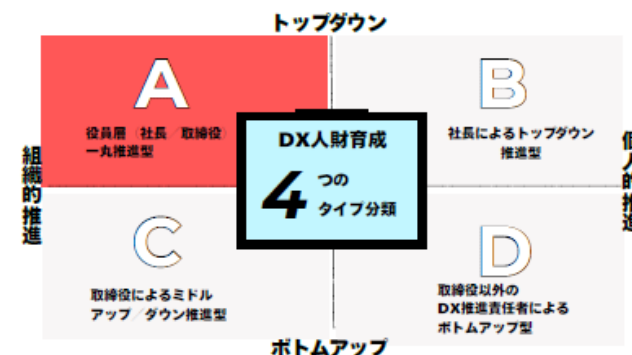
このタイプは、役員層全体が DX 推進に積極的で、足並みを揃えて取り組む企業を指します。

7-1-1. 社長：全社 DX 総責任者としての人財育成と実行施策

＊期待される役割：経営戦略に DX を組み込み、社内外へ明確に発信すること。社員が「会社として本気で DX に取り組んでいる」と認識する雰囲気づくり、DX 投資や人財配置に関する最終判断者であること。

＊施策・具体アクション：

- ・DX ビジョンのストーリーテリング化と可視化：「なぜ DX が必要か」「何をを目指すのか」を経営計画書や Web、社内報などでストーリーとして発信し、現場の共感を重視します。例：「我々の 10 年後の姿」ビジョン動画を社内公開。
- ・DX 活動の定例報告会へ自ら登壇：毎月・四半期の DX 進捗報告会に出席し、社員の取り組みを称賛します。「失敗も OK」という発言が風土改革の要となります。
- ・投資枠の設置と意思決定の迅速化：年間予算のうち「実験的 DX 予算枠」を 10～20%設定し、現場からの実行提案に対し 1 週間で可否判断する仕組みを設けます。
- ・社外との連携による刺激・気づきの創出：地方銀行、ベンダー、大学などと共催で DX セミナーを開催し、社長・取締役自身も講演や他社視察に参加して、学ぶ姿勢を見せます。



7-1-2. 取締役／事業責任者：DX 推進責任者としての育成と推進策

＊期待される役割：自部門における DX テーマの抽出と遂行責任を担うこと。現場の理解と納得を得て、業務に変革を組み込むこと。DX 推進実務者との連携により、PoC から現場実装へ橋渡しをすること。

＊施策・具体アクション：

- ・事業部門ごとの「業務可視化・課題洗い出しワークショップ」実施：各部門で現状の業務フローや課題、非効率ポイントを全員参加で棚卸し、デジタル化テーマに昇華させ、現場納得型で進行します。例：Post-it を使った業務 KPT（Keep, Problem, Try）分析。
- ・部門別 DX ロードマップの策定と共有：「3 か年」「四半期ごと」などのマイルストーンで成果目標とステップを明文化し、定例会議で共有・レビューします。
- ・簡易 BI・RPA 等ツール体験ハンズオン研修：取締役・DX 推進責任者クラスが Power BI や Power Automate などを使って、自部門の小課題をデータで“見える化”する体験を実施します。
- ・DX 支援者（伴走者）とのペア体制構築：各部門に 1 名以上の DX 推進実務者をアサインし、「業務＋デジタル」のチームで改善を推進します。

7-1-3. DX 推進実務者：全社 DX 実行伴走者としての育成施策

＊期待される役割：各部門と連携して、DX のテーマ設計、実行、展開支援を担当すること。業務の裏側にある課題を構造化し、解決の糸口をデジタルでつくること。成功事例を横展開し、全社展開をリードすること。

＊施策・具体アクション：

- ・業務理解強化研修（現場 OJT＋業務ヒアリング演習）：現場部門で 1 ヶ月程度の業務実地観察・ヒアリング訓練を実施し、「課題発見力」を養成します。
- ・実行演習プログラム（半年サイクル）：自部門や他部門と協働し、実行テーマを企画→ツール選定→実装→報告までのサイクルを年 2 回程度回します（例：受注業務の RPA 化、在庫の可視化など）。
- ・ビジネスアーキテクツ的発想トレーニング：ユーザージャーニーマップ、サービスブループリント、プロセスマッピングなどの手法を習得し、業務と IT の橋渡し力を育成します。
- ・社内 DX ナレッジポータルを整備・運用：全社事例、使用ツール、効果指標、改善ポイントなどを検索できるポータルを整備し、成功例の横展開を支援します。

＊目標像：ビジネスアーキテクツ的能力を持った「現場変革の伴走者」です。

・能力軸と育成ポイント、実践例：

- ✓ 業務理解：業務ヒアリング力、課題抽出。各部門を 3 ヶ月単位でローテーションして現場実地研修（ジョブローテ）。
- ✓ 技術理解：ノーコード・RPA・BI の活用スキル。Power Automate で月報自動化、Power BI で売上の傾向分析。
- ✓ 推進力：実行設計、関係者調整、進捗管理。DX 推進会議のファシリテーション、業務・IT・社長／取締役との調整役を担う。
- ✓ 共有力：成果を見える化して横展開。社内ナレッジポータルに毎月レポート、成果報告会でプレゼン登壇。

＊育成施策（年次プログラム案）：

- 1 年目**：現場実地研修（ジョブローテ）、PoC 演習（2 テーマ実施）、業務分析／課題定義ワークショップ。
- 2 年目**：部門横断の実行主導経験、ツールの選定と運用スキル習得（ノーコード中心）、社長／取締役向け提案プレゼン訓練。
- 3 年目**：他社連携／外部登壇、後進育成（メンター役）、中期 DX ロードマップ作成への参画。

【全社的に機能する「育成と実行の仕組み化」】

・DX 育成の仕掛け（組織構造面）：

- ✓ **伴走体制（CoE 型）**：DX 推進実務者を横串で束ね、各部門に「担当付き伴走支援」を提供し、孤立を防ぎ横展開を促します。
- ✓ **実行マネジメントシステム**：DX 案件を一元管理する台帳・テンプレートを整備し、テーマ進捗・効果・DX 推進実務者・コストなどを見える化します。
- ✓ **社内ナレッジプラットフォーム**：成功・失敗の事例、使用ツール、社内 Q&A、推奨手順などを集約し、コラボレーション・プラットフォーム（Microsoft Teams、Notion、Confluence 等）で運用します。

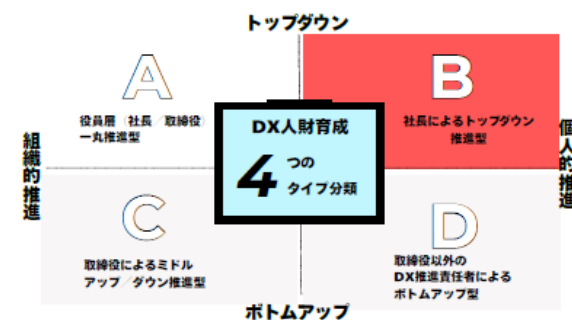
・実行支援ツール例（すぐ使えるもの）：

- ✓ **業務可視化**：業務フローマッピング（Visio／Lucidchart）、業務 KPT シート（Excel）。
- ✓ **実行管理**：DX テーマ進捗シート（Google Sheet／Notion）、週次レビューシート。
- ✓ **成果共有**：成果ストーリーテンプレート（ビフォー／アフター／課題／効果）、社内 DX ニュースレター（PowerPoint）。
- ✓ **社内教育**：DX 道場プログラム（初級～応用）、e ラーニング＋ハンズオンセット。

7-2. B:社長によるトップダウン推進型

このタイプは、社長が DX に非常に前向きで強いリーダーシップを発揮するものの、取締役や事業責任者の意識が追いついていない構造的課題を抱える企業を指します。

＊構造的課題と戦略的な対処方針：



階層	現状	主な課題	対処方針
社長	DX に前向きで本気	変革の旗は振れるが、組織内で孤軍奮闘になりやすい	ビジョンの浸透と「巻き込み」の仕掛けが鍵
取締役／事業責任者	追従型／腰が引けている	現場や業績責任とのバランスで DX を“他人事”にしがち	自部門の課題が DX で解決できる体感が必要
DX 推進実務者	変革の担い手になりうるが孤立しがち	上からの支援が弱く、PoC が止まりがち	支援体制＋成功体験の積み重ねが鍵

7-2-1. 社長（全社 DX 総責任者）

* 育成・推進施策：

・**DX ビジョンと方針の継続的発信**：「変革の最終責任は自分にある」と社長が発言することで取締役の良いプレッシャーを与えつつ、社員には安心を与えます。

例：社長メッセージ動画を社内ポータル掲載／朝礼での定期発信。

・**取締役・DX 推進責任者を巻き込んだ DX リーダーズミーティングの開催**：月 1 で DX の進捗と成功事例を共有。社長がファシリテーターとなり「部門横断」の視点で DX を語る場をつくります。

・**経営目線での DX KPI を定める**：DX を「IT 投資」ではなく「事業成長・利益率向上の手段」と位置づけます。

例：①デジタルによるリードタイム短縮、②PoC 回数、③現場提案数 など。

・**成功事例を公に称賛**：小さな成功（例：業務時間 10%短縮）でも、全社で称えることで空気を変えます。

例：表彰制度、社内報でのストーリー掲載など。

* **強化ポイント**：社長が DX を「経営戦略の中核」に据えること。全社員が「DX は社長命令」だけでなく「自分ごと」と思える環境づくり。

* 具体的施策の詳細と深掘り：

・**DX ビジョンのストーリーテリング**：社長の想いや変革の意義を感情と論理の両面で伝えるため、「なぜ今 DX なのか」「過去からの脱却」「これからの姿」といった社内向けのストーリーテリング資料を準備します。

・**DX スポンサー制度の導入**：社長が全取締役に対し「〇〇部門の DX スポンサー」としての役割を明確に付与し、月 1 回の「DX レビュー会議」で進捗を報告・支援（社長からの直接フィードバックあり）します。

・**社外登壇・企業連携で社長自ら DX を体現**：自社の取り組みを積極的に発信することで、社内外に「本気度」を可視化。地域大学・ベンチャー企業との連携・共創（生成 AI・IoT など）も推進します。

7-2-2. 取締役／事業責任者

* 育成・巻き込み施策：

- ・自部門の「業務改善×DX テーマ発掘」ワークショップの導入：自部門の困りごとを明文化させ、DX の糸口を探る機会を与えます。社長が後押しする形式で実施すると効果大です。
- ・取締役自身が体験する「1 日 DX 体験研修」：RPA での自動化体験、BI でのデータ可視化演習など。「自分でもできる／これは使える」という感覚を得させます。
- ・取締役に DX 推進実務者との“パートナー”を導入：取締役に 1 人の DX 人財をアサインし、実行企画から進捗レビューまで一緒に取り組ませることで、自然と DX 理解が深まります。
- ・成功事例の横展開をプレゼンさせる：DX を進めた部門責任者に、取締役会で成果報告させる機会を提供し、「自分の部門もやらなきゃ」となるよう働きかけます。

* 問題の本質：取締役は KPI 責任や現業優先で、DX に時間を割けない／効果が見えにくいと感じています。「自分の成果としての DX」が実感できないとモチベーションが上がらない傾向があります。

* 実行フェーズ別：育成・意識変革のしかけ：



* 補足：取締役に「簡易 KPI」を設定します。DX 施策へのリソース配分数（時間／予算）、DX テーマ提案数、DX 人財との連携頻度などです。

7-2-3. DX 推進実務者（全社 DX 実行伴走者）

* 育成・活性化施策：

- ・**PoC 演習×成功体験の早期獲得**：スモールスタートで成功するテーマ（例：月次集計の自動化）に取り組ませ、成功事例を社内共有します。
- ・**伴走支援チーム（CoE）立ち上げ**：DX 推進実務者をチーム化し、各部門の PoC に横断的に関与。孤立化を防ぎ、横展開を加速します。
- ・**ビジネスアーキテクト養成ワークショップ**：「業務課題をどう解決に落とすか」の訓練（例：現場ヒアリング、業務フローの構造化、PoC 設計ワーク）を実施します。
- ・**社内発信力の育成**：成果をポータルに投稿したり、社内勉強会を主催する文化を醸成し、「発信する DX 推進実務者」は他者も巻き込む力を高めます。

* 目標像：ビジネスアーキテクト的能力を持った「現場変革の伴走者」。

- ・**能力軸とその育成ポイントと実践例**：前述の「7-1. 役員層（社長／取締役）一丸推進型」と同じです。
- ・**育成施策（年次プログラム案）**：前述の「7-1 役員層（社長／取締役）一丸推進型」と同じです。

【全社的に機能する「育成と実行の仕組み化」】

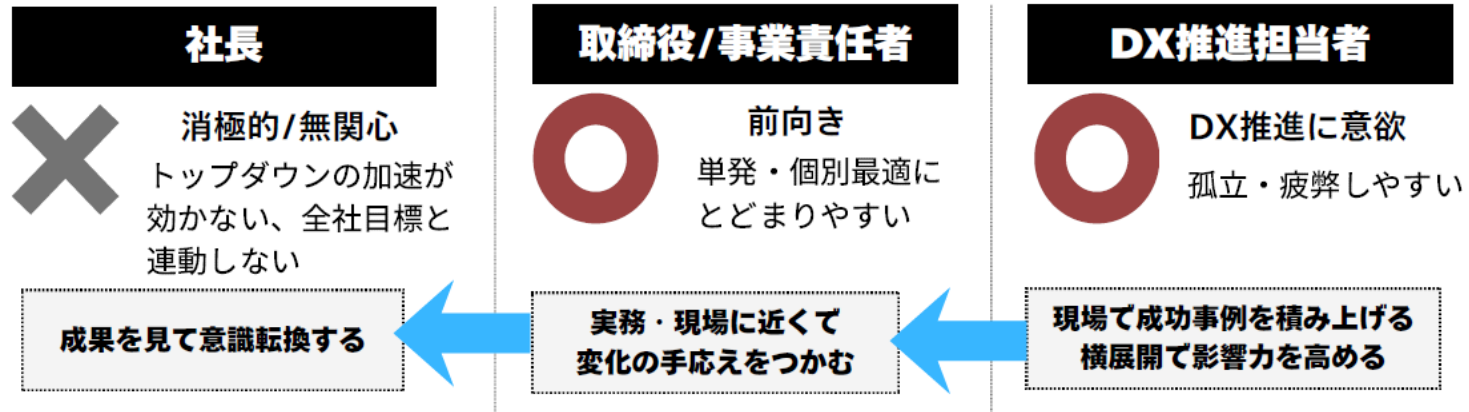
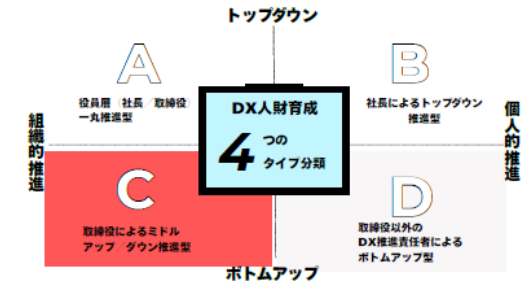
- ・**項目**：伴走体制（CoE 型）、PoC マネジメントシステム、社内ナレッジプラットフォーム。これらも前述の「7-1. 役員層（社長／取締役）一丸推進型」と同様です。
- ・**実行支援ツール例（すぐ使えるもの）**：業務可視化、PoC 管理、成果共有、社内教育。これらも前述の「7-1. 役員層（社長／取締役）一丸推進型」と同様です。

7-3. C:取締役によるミドルアップ／ダウン推進型

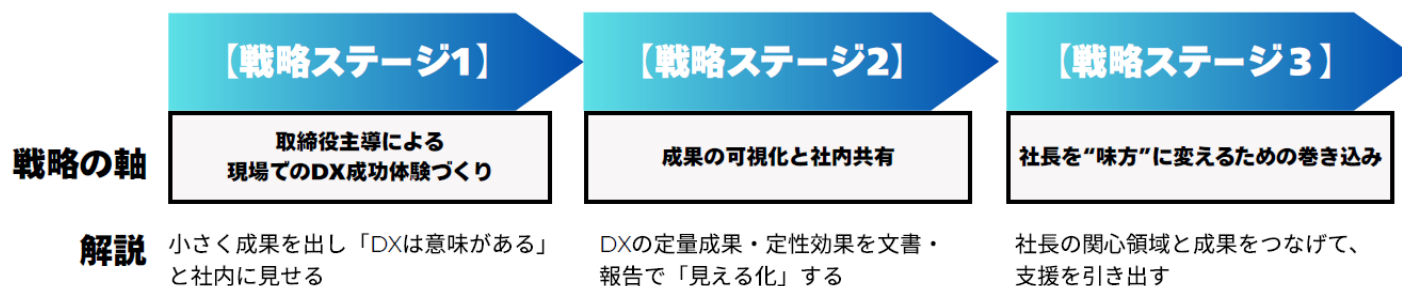
このタイプは、社長がDXに消極的または無関心である一方で、取締役は積極的であり、現場を巻き込みながらDXを推進しようとする企業を指します。

＊この企業のDX推進における構造的特徴：

・この状況では、「実行部隊（DX推進実務者）→現場改善→見える成果→社長の関与」という好循環を仕掛ける人財育成が成功の鍵となります。



＊全体戦略：3段階で社長不在のDXを進める：



＊全体戦略の基本構造：

フェーズ	戦略の軸	解説
フェーズ 1	取締役主導による現場での DX 成功体験づくり	小さく成果を出し、「DX は意味がある」と社内に見せる
フェーズ 2	成果の可視化と社内共有	DX の定量成果・定性効果を文書・報告で「見える化」する
フェーズ 3	社長を“味方”に変えるための巻き込み	社長の関心領域と成果をつなげて、支援を引き出す

7-3-1. 社長（全社 DX 総責任者）

＊社長を変えるには「直接説得」ではなく、「自ら気づかせる設計」が重要です。

・実施施策（すべて社長の関心領域と連動）：

✓**成果の経営的可視化**：「粗利率改善」「人件費削減」「在庫回転率向上」などの DX 成果を経営数値で提示します。報告書は A4 1 枚で簡潔に（ビジュアル＋現場の声付き）まとめます。

✓**限定的スポット巻き込み**：四半期ごとの「社内 DX 発表会」に表彰者として登壇を依頼したり、「DX に意見してほしい」と依頼することで役割を与えたりします。

✓“将来を託せる経営”としての DX の意義を強調：「後継者が安心して継げる経営基盤をつくる」など、DX を事業承継・成長の文脈で位置づけます。

＊状況の典型タイプ：社長・取締役「DX＝一過性の流行」「成果が不明確」という懸念があり、現場での活動が経営にフィードバックされないため支援が得られないことがあります。過去の IT 失敗体験から「また IT か」とネガティブな感情を持つこともあります。

＊対処と巻き込みのステップ：

・興味関心のある経営課題と DX をリンクさせる：例：売上減少 → 顧客データ活用／業務効率化 → 工数削減など、経営テーマから逆引きで DX の意味を提示します。



・成果を“数字とストーリー”で報告：「BI 導入でリードタイム 20%削減」「RPA で月間 40 時間削減」など定量成果を見せ、現場の声（インタビュー）と合わせて報告書を提出します。



・社長の支援が必要な“限定的な事項”だけを依頼：「この投資判断だけは社長にお願いしたい」「この表彰制度は社長に発表してほしい」など、最小限の関与で好印象を狙います。



7-3-2. 取締役・事業責任者（DX 推進責任者）

＊成果を出しながら人財を巻き込む「変革のリーダー」へ育てることを目指します。

＊育成フェーズ別の取締役支援策：

・課題共感：DX ワークショップ（現場との共創）を実施し、取締役と現場と一緒に「業務 KPT（Keep/Problem/Try）」を行い、改善テーマを定義します。

・実践支援：DX 支援チームとの PoC 伴走体制を構築し、DX 人財を部門ごとの支援担当とし、実行設計から効果測定までを共同で行います。

- ・**成果共有**：定例 DX ミーティングでの発表を設け、四半期に一度、取締役が自部門の DX 進捗を他取締役と共有し、相互学習と刺激を得ます。

*** 取締役への KPI・評価設計（自律を促す）：**

- ・**指標項目**：DX テーマ数（部門ごとに年 2～3 件の PoC 実行が目安）、効果貢献度（業務時間削減、エラー件数減など定量成果の報告）、部門内育成数（DX 人材を何名育て、どれだけ自走できるか）。

- * 中核役割**：現場を変革する推進者であり、かつ社長と現場の橋渡し役を担います。部門ごとに DX テーマを創出し、自走型人材を育成する責任者としての役割も重要です。

*** 育成・実行施策（実践ベース）：**

- ・**DX テーマ創出と実行**：部門内の「業務の棚卸し」ワークショップを通じて DX テーマを発掘し、PoC を推進します。

7-3-3. DX 推進実務者（実行伴走者）

- * 最大推進役だが孤立しがちなこの階層には、特別な育成が必要となります。**

*** 育成施策（レベル別）：**

- ・**入門**：DX 基礎＋ノーコードスキル習得（Power BI/Power Automate 活用講座、業務ヒアリング／プロセスフロー作成演習）。
- ・**実践**：部門 PoC への参画・主導（PoC プロジェクトにリーダー補佐として関与、業務要件定義書の作成トレーニング）。
- ・**応用**：横展開・メンター役として育成（社内勉強会を主催、DX 推進ユニットの指導役を担う）。

*** 支援仕組み：**

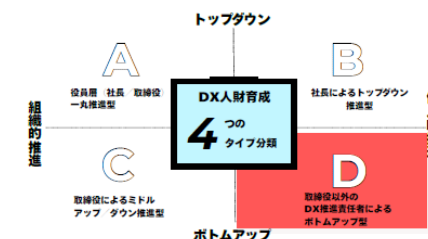
- ・DX 推進実務者の横串チーム（CoE = Center of Excellence）を設け、技術や知見の交換を活性化させます。
- ・外部研修・勉強会への派遣、資格取得支援（DX 検定、G 検定、Power BI 等）も行います。

*** 全社支援インフラ・制度施策（社長が消極的でも実行可能）：**

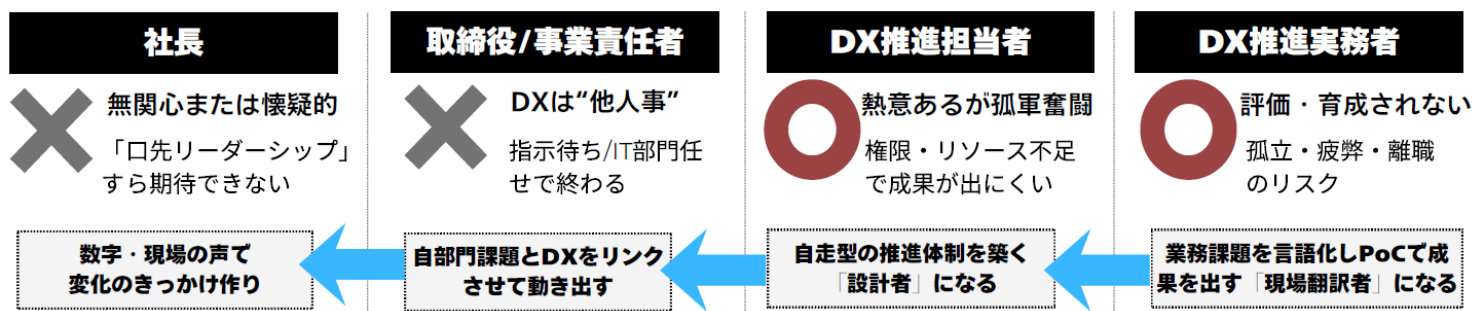
分類	具体施策
DX 提案制度	全社員から DX アイデア募集→PoC 支援制度へ 月 1 回「アイデア発表会」開催
成果可視化	「社内 DX ストーリーマップ」（壁面／ポータル）に PoC のビフォーアフター掲示 取締役会への定例 DX 報告資料を部門で作成
社内報・イントラ活用	「今月の DX 事例」「現場の声」を毎月発信 インタビュー形式で現場の変化を伝える
DX バッジ制度／称賛文化の醸成	PoC 参加者に“デジタル変革認定バッジ” 表彰式で経営陣（社長含む）から言葉を贈る場面を演出

7-4. D:取締役以外の DX 推進責任者によるボトムアップ型

このタイプは、特定の DX 推進責任者（取締役以外）が、社長や他の取締役が DX に無関心あるいは懐疑的である中で、現場起点で DX をボトムアップで推進しようとする企業を指します。



* 状況の全体整理（組織構造と制約）：



* DX 推進と人財育成を両立させるための戦略的ステップ（3 層構造）：

戦略 1：「現場発 DX」から成果を生み出す

・トップが動かないなら、現場を動かし「意味ある成功」を創出することが重要です。

* 実践施策：

- ・**小さな成果積み上げ型推進**：「1 業務 1PoC」形式で実行します。例：営業部で RPA によるレポート自動化→月 10 時間削減+ヒューマンエラー減。
- ・**業務課題起点のヒアリングワークショップ**：DX 人財と現場で「KPT 型」ワーク（Keep、Problem、Try をポストイットで出し合い→テーマ化）を実施します。

- ・**費用対効果シミュレーション支援**：小規模でも ROI を可視化します。例：「150 万円で導入、年 200 時間の工数削減→1 年未満で回収」など。

戦略 2：「成果の可視化」と「社内認知の設計」

- ・成果があっても“見えていない”と評価されないため、発信設計で評価を得る必要があります。

* 実践施策：

- ・**成果報告テンプレートの統一**：実行成果を A4 1 枚にまとめます。Before／After／削減時間／利用ツール／関係者の声／再展開の可能性を含めます。
- ・**“現場の声”を添える設計**：データだけでなくエピソードを必ず入れます。例：「毎月 3 日かけていた報告業務が 1 日で終わるようになり、空いた時間で顧客訪問ができた」。
- ・**イントラ・社内報・ポスター等で“社内で話題になる工夫”**：DX 事例の物理掲示・メールマガジンなど。“今月の改善事例”を壁新聞・社内報・ポータルに掲載。「見える成果」は社長も無視できない材料となります。

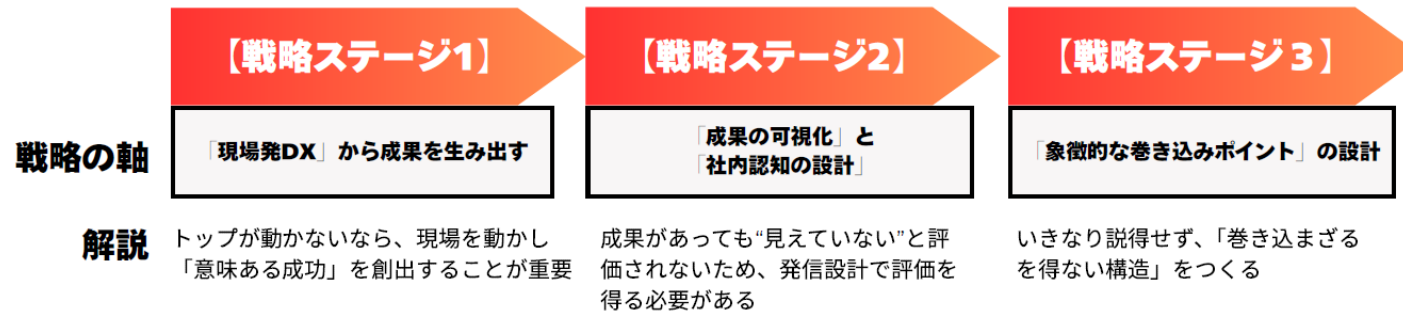
戦略 3：「象徴的な巻き込みポイント」の設計

- ・いきなり説得せず、「巻き込まざるを得ない構造」をつくれます。

* 実践施策：

- ・**社長**：表彰／承認者としての関与を限定的に依頼します。例：「PoC 成果発表会でコメントだけお願いします」「“社長賞”として選出してください」→負担ゼロ、責任ゼロでも“顔を出させる”工夫をします。

＊戦略的意図と主要施策キーワード：



7-4-1. 社長（全社 DX 総責任者）※名目のみ

＊実情：名義だけの責任者、関心も浅く、変革に抵抗感を持つ可能性があります。

＊対処方針：説得より「納得・安心の構造」づくりを重視します。

- ・小さな成功体験を経営課題と結びつけて報告：例：「RPA で伝票入力ミスが減り、クレームが 3 割減」「在庫回転率が 15%改善」。あくまで“経営的成果”として提示します。
- ・「お伺い型」で巻き込む：「今後の経営判断に備え、デジタルをどう活用できそうか整理しておきたい」という表現で意見を仰ぎます。
- ・社長の“守りたい価値”と DX を接続：例：「社員を疲弊から救いたい」「地域社会に貢献したい」→その価値実現に DX がどう役立つかを言語化します。



7-4-2. 他の取締役／事業責任者：DX 推進責任者（不在に近い）

＊実情：関心がない／現業優先／「よくわからないから触りたくない」といった状況です。

*** 対処方針：**現場の業務課題と DX を“直結”させるアプローチが鍵となります。

フェーズ①関心を引く：現場主導の業務改善 DX テーマ創出を行います。「何が困っているか？」を起点に業務 KPT（Keep/Problem/Try）分析を実施し、例：「報告書作成に毎月 10 時間」「在庫棚卸しに 3 日かかる」などの悩みを可視化します。

フェーズ②体験してもらう：DX プチ実行を部門内で体験させます。例：Excel 入力の自動化、BI でのグラフ化、Teams の自動通知。成果物を取締役に直接見せて「これ、楽になるな」と思わせます。

フェーズ③DX 推進実務者を頼る体制：「部門支援担当 DX 人材」を 1 人ずつ割り当てます。現場の DX“翻訳者”として動くことで、抵抗感を和らげます。

7-4-3. DX 推進実務者（実行伴走者）：最大の推進役、だが孤立しがち

*** 実情：**育成機会・支援体制に乏しく、部門間連携も未整備であることが多いです。

*** 対処方針：**自律型人材として「現場起点で成果を出す」設計が重要です。

*** 育成ロードマップ（3 ステップ）：**

ステージ① 入門：スキル獲得目標は現場業務の理解＋ノーコード操作。実施施策は部門ローテーションで業務 OJT、Power Automate／Google Apps Script／BI などツール研修。

ステージ② 実践：スキル獲得目標は小規模実行の企画・実行。実施施策は 1 部門 1 テーマで PoC リーダーを担当（例：報告書の自動作成、在庫分析）、効果検証と報告書作成まで実施。

ステージ③ 展開：スキル獲得目標は複数部門支援、社内伝播。実施施策は「PoC テンプレート」「成果レポートテンプレ」を作成し社内で共有会を主催、他部門支援も兼務する「伴走支援チーム」を結成。

*** 支援制度とモチベーション維持策：**

・**制度面：**実行提案制度、社内起案ルールの簡素化、業績貢献に応じた表彰（DX 推進責任者推薦も可）。

- ・文化面：DX チャレンジ共有会（月 1）、社内ポータルでの「今月の DX 成功事例」特集、Slack／Teams での情報共有チャンネル設置。
- ・外部連携：DX 推進実務者向けの外部研修／交流会参加（地域のデジタルコンソーシアムなど）。

＊推進のための具体的な「ツール」と「型」：

分類	内容	備考
PoC 企画シート	目的／現状課題／期待効果／対象業務／技術活用案	シンプルに現場が書ける形式、1 ページ A4 でまとめる
PoC 成果レポート	Before→After／KPI／現場の感想／次の展開案	社長や他部門にも共有しやすい
DX ナレッジポータル	事例集、FAQ、使えるツール紹介、Tips など	Notion／Confluence／SharePoint で構築
月例「DX 共有会」進行台本	各部門 5 分発表／コメント／質疑応答／賞賛コメント	負担が少なく、成功が「見える」仕掛け

＊この企業フェーズの DX 人材育成の要点：

項目	成功のポイント
リーダーシップの欠如	無理に説得しない。「成果」で動かす設計が重要
育成の主戦場	現場業務と PoC が全ての学び場。小さく回して多く学ばせる
社長・取締役の巻き込み	意見を聞く／報告する／称賛してもらうなど「スポット巻き込み」から開始
社内伝播	成果と学びを「発信」できる人材を中心に文化をつくる（称賛・共感が鍵）

7-5. E : DX 推進責任者不在型

このタイプは、DX 推進責任者が明確に存在せず、DX への取り組みが停滞しやすい企業を指します。このような状況でも DX を推進し、人財を育成するためには、全ビジネスパーソンを巻き込み、主体的な行動を促す戦略が重要です。

7-5-1. 全ビジネスパーソン向け DX 育成方針・施策

＊目的：デジタルの重要性を理解し、日常業務で DX を「活用できる」人になること。

＊方針：・WHAT・HOW 実行者としての役割：DX テーマを受け、自分の業務の中で実行・活用する立場になります。

・WHY の理解と共感づくり：DX で「自分の仕事が楽になる」「成長できる」ことを体感させます。

＊施策・実施事項：

・業務改善×DX 事例の社内共有：例：「Excel の自動集計で月 5 時間削減」など、自分にもできると思わせる事例を継続的に発信します。

・リテラシー教育の義務化（初級）：Office スキル、BI 入門、IT 用語理解などを e ラーニング・動画・社内講座で必修化します。

・実行体験の提供（業務改善演習）：例：部門ごとに月 1 業務を対象に Power Automate、Google フォーム、BI 活用などを体験させます。

・市民開発の奨励と称賛文化：自作ツール・改善提案をイントラネットや DX 発表会で称賛／表彰します。

・最新動向の共有と学びの場提供：社内メルマガ、ポータルでの技術動向発信、DX アンバサダーによる情報提供会開催などを通じて、学びの機会を提供します。



DX推進者不在型

8. DX 人財育成においてやってはいけないこと

DX 人財育成を成功させるためには、避けるべき NG 行動とその改善策を理解しておくことが重要です。

ここでは、組織運営面と人財育成運用面における課題と対策を詳述します。

＊ NG 行動を防ぐための“3 つの視点”：

- ・戦略視点：DX は経営戦略に組み込まれているか？「経営計画に DX の目標・KPI はあるか？」
- ・組織視点：推進体制・役割分担は明確か？「DX に誰が責任を持ち、誰が動くのか決まっているか？」
- ・人財育成視点：現場で使える仕組みと教育があるか？「教育→実践→称賛の流れが機能しているか？」

8-1. 組織運営面

NG 行動	改善策
「DX やるぞ！」というスローガンはあるが、予算も組織も人も用意しない	人・時間・金の明示的な投入（PoC 予算／育成研修／推進者の役職化）を行う。トップ自ら DX プロジェクトの進捗レビュー会に参加するなど“関与”を見せる。
「IT のことは情シスに」「できる若手がやってくれるだろう」と属人化・丸投げする	全社横断で DX を推進する体制（CoE 型や伴走支援チーム）を構築する。「IT と業務の橋渡し役＝ビジネスアーキテクト」を明確に配置する。
ツール（BI、RPA、生成 AI など）を入れて満足してしまい、活用・定着のプロセスがない	ツールは“課題解決の手段”であり、目的ではないことを全社で明確に共有する。PoC 段階から利用部門と共に業務設計を行い、効果測定・定着支援までセットで行う。
リテラシー研修として「動画を見て終わり」「テストに合格すれば OK」とし、実務とつながらない	教育は「インプット→実践→振り返り→共有」までを 1 セットにする（例：研修＋PoC 体験＋発表）。部門別に“業務に紐づくツール活用演習”を必須化（例：Excel 自動集計、Power Automate による通知など）。

「DX を進めても業績評価に反映されない」「時間ばかりかかる」と実行者が感じる構造	DX 貢献を明確に人事評価・表彰に連動（提案数、改善 KPI、共有数など）させる。DX 推進実務者には「副業的評価」「社内専門職認定」などの非金銭的報酬も設計する。
一部のスキルの高い人に依存し、“一般社員はやらない・できない前提”で育成投資をやめる	全ビジネスパーソンを“活用户”にすることを DX 戦略の柱にする。DSS-Lなどをベースにした“職階別リテラシー目標”の設定と支援体系を整備する。

8-2. 人財育成運用面

NG 行動	改善策
「全社員向けに同じ DX 研修（リテラシー、ツール操作）を実施する」	役割・業務レベル・活用度に応じた「職層別」「目的別」カリキュラムを構築する（例：事業責任者向けは PoC 企画と KPI 設計、一般社員は業務改善と RPA）。
「DX の基礎知識や成功事例を詰め込んだ研修だけで終わる」	実務ワーク（PoC 演習、業務棚卸し、改善施策立案）とセットにする。例：「学んだことを自部門に持ち帰って業務改善提案を 1 件提出」という目標設定。
「一度研修や PoC に参加させたら育成完了とみなす」	研修後の定期フォロー（1 ヶ月後面談／Slack グループで共有など）を設計する。「やって終わり」ではなく「育って初めて価値」と捉えるマネジメントが必須。
「優秀そうな数名だけを選抜して DX 研修に参加させる」	「選抜」と「全社向け」の二段構えが必要。選抜者には高度スキル、全社にはリテラシー＋業務改善支援を実施する。DX は“全社参加型”でこそ成果が出る。
「PoC が失敗＝評価が下がる」と捉えられる人事制度や風土	PoC 実施・挑戦自体を評価軸に入れる（努力評価／行動評価）。「失敗談共有会」を定期開催→学びの源泉として活かす文化を醸成する。
「Python が使える」「生成 AI が作れる」ことだけを評価し、“業務改善”に繋がらない	目的は「事業・業務改善」。技術は手段にすぎないと徹底共有する。技術だけでなく「課題抽出」「社内調整」「業務プロセス理解」も育成対象とする。

8-3. DX 人材育成における“失敗を防ぐ 7 つの鉄則”

- ①役割・職層別に育成する：一律ではなく、「誰に、何を、どのレベルまで」を明確にします。
- ②学習→実践→共有の流れを組む：知るだけでなく「使って成果を出す」まで支援します。
- ③育成後のフォロー・伴走を設ける：成果が出るまで上司や推進部門が支えます。
- ④失敗しても称賛する風土を作る：チャレンジに価値があることを認めます。
- ⑤業務に即した教育設計にする：座学より「業務×ツール」の演習が効果的です。
- ⑥選抜人材と全社員、両方を育てる：エースを育てつつ、全社に基盤を広げます。
- ⑦学びや改善が見える化・共有する：成果を可視化し、刺激と相乗効果を生みます。

V. 企業事例

9. DX 人財育成 参考事例

DX 人財育成の具体的なイメージを掴んでいただくため、6 社の企業の取り組みを事例として紹介します。

9-1. 自動車関連メーカーA 社 ※DX 推進タイプ【B：社長によるトップダウン推進型】

企業プロフィール	業種：製造業	本社：愛知県豊田市	設立：1949 年	従業員：単体 1,050 人
事業内容	電動化設備、組立設備事業 自動車事業（カーサービス、特装） 物流ソリューション事業			
DX への取り組み状況	取り組み中（DX 認定：2022 年）			
DX 人財育成取り組み開始時期	2023 年 2 月			

①DX 人財育成に取り組むきっかけ

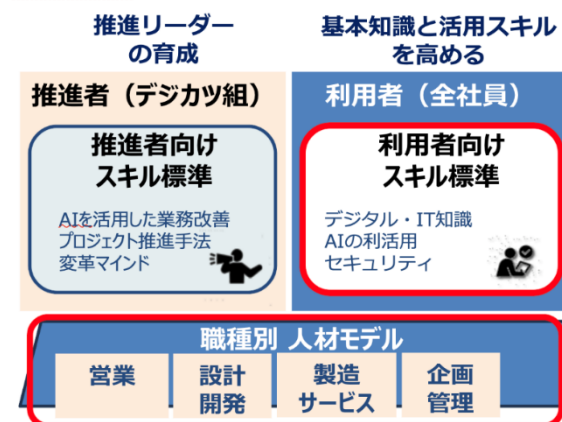
自動車産業が「100 年に一度の大変革期」に突入し、生産設備や特装車両の製作などの主力事業を取り巻く環境も大きく変化しました。そこで同社では 2021 年より中期経営計画の中で、デジタル化への対応だけでなく、ビジネスモデルや組織体制さらに組織文化の変革を掲げ、本格的な DX への取り組みを開始しました。

②DX 人財育成の目的と基本コンセプト（WHY）

同社は中期経営計画で「統合 ICT プラットフォームの構築」を掲げ「デジタルをベースとした事業の在り方・働き方の変革」の実現を掲げました。その中で人材育成については、以下の方針を掲げることで、社内でデジタル技術を活用する文化を根付かせることを重視しました。

ゴール 会社：生産性の向上/競争力の強化
個人：自身の成長/学び直し

全体像



施策

生成AI活用勉強会

希望者

セキュリティ研修会

★ 全員

デジタルスキル
確認テスト

★ 全員

認定バッジ制度
(計画中)

- 業務を熟知している従業員に対し、外部機関を活用したデジタル技術教育を実施
- DX 推進組織による OJT を通じて、従業員がリーダー兼メンターとなり他の従業員を教育
- 特に生成 AI を活用した社内業務の生産性向上を促進

③特に力を注いだ施策や取り組み (HOW)

- 事業部門から選抜した若手による「DX 推進者育成プロジェクト」
- オンラインをフル活用した生成 AI と Microsoft365 の社内勉強会（年間 50 回以上実施）
- 社内ポータルサイトを通じた積極的な情報発信活動

④成果及び課題 (RESULTS AND ISSUES)

- 成果：デジタル活用の推進者である若手社員の成長と発掘、変革意識の浸透、Microsoft365 を中心としたデジタル活用スキルの底上げ
- 課題：管理職層への教育や意識付けの不足による推進者の孤立、目にみえる成果を出すまでの時間が想像以上にかかった

⑤今後の取り組み (CHALLENGES)

- 若手と上司（管理職）のペア制度で DX 推進の育成にチャレンジする
- 生成 AI および AI エージェントの活用を軸にした「業務プロセス変革」のスキル育成
- 「DX 展開後の業務で発生した課題解決」と「デジタル人材育成」を連動、成果出しを重視する取り組みの実施

以上

9-2. 機械製造メーカーB社 ※DX推進タイプ【D：取締役以外のDX推進責任者によるボトムアップ型】

企業プロフィール	業種：製造業	本社：兵庫県尼崎市	設立：	従業員：単体 1,300 人
事業内容	各種機械製造			
DX への取り組み状況	取組み中			
DX 人材育成取り組み開始時期	2025 年 1 月～			

① DX 人材育成に取り組むきっかけ（Why）

同社は 40 年以上使い続けてきた基幹システムの全面刷新を推進（現在は事業部横展開中）しています。事業部ごとにステップ導入しており、導入完了した事業部では、そのデータの活用が重要であるとの認識が深まってきました。つまり、デジタイゼーションからデジタライゼーションのフェーズに入ってきました。しかしながら、長年「IT は単なる作業効率化の道具として、あるものを使う」という文化のため、DX リテラシーは低く、小手先の改善にとどまっていた。自社の成長のため、そのポテンシャルを引き上げるには、積極的に IT を使いこなし、DX へ昇華させることが必要との意識が高まり、2024 年 4 月に DX 推進グループが新設されました。

しかしながら、どのように推進すべきかわからず、他社に学ぶために企業訪問を繰り返す中で、それらには下記の特徴があることがわかりました。

- ・会社組織に DX 推進を目的とした部署を設置
- ・組織目標を毎年設定
- ・職場での DX 推進人材の育成に様々なアプローチで取り組みを実施
- ・社内でもモデル職場を作り、その実績から社内に浸透を図る

そして自社においては下記を課題と認識し、そこから取り組みを開始しました。

- ・DX リテラシーの浸透



- ・DX 人材の発掘と育成
- ・DX 推進の目標（方針）と動機付けの不足

② DX 人材育成の具体的な方法（What, How）

DX 推進活動を行うにあたり、スピード感を持って進めていくためには、全社員への DX リテラシーの浸透とともに DX 人材の育成が欠かせません。一方で、職場・業務においてデジタルを活用した業務改革やプロセス改善と言われても、改善活動に終始する、またはどうしてよいかわからないといった結果となりかねません。そのため、まず各職場・業務においてデジタル化による業務改善・効率化を推進するため、ミドルマネジメント層へ DX リテラシー研修を実施し、職場における DX 推進活動への風土・土壌づくりを行おうと考えました。また、DX 推進のための支援活動を通じて、各職場にいる DX リテラシーの高い人材を発掘するとともに、職場 DX 推進に必要な DX リテラシーを習得する機会を与えることを検討開始しました。

A) DX リテラシー研修（第 1 回）

対象者：部長、課長（全員）

実施方法：動画視聴 ※外部会社 6 社のコンテンツを比較し、自社の現状に合致したものを選定

狙い：DX リテラシーを理解することにより各職場・業務の目標設定に反映させる

B) 階層別研修への DX プログラム導入

新入社員をはじめとした階層別研修プログラムへ DX 項目を加えることにより、幅広い階層への DX リテラシーの浸透を図る。

（対象としている階層別研修プログラム）

- ・新入社員研修（中途入社者研修）
- ・中堅社員研修、新任管理職／管理補佐職研修、（ライン）第一線管理監督者研修

③ DX 活動の取り組み事例

A) 情報のデジタル化を進め、それを活用した変革（Microsoft Fabric/PowerBI による BI 基盤を導入）

- ・財務会計（PL、BS、CF）の事業部ごとの見える化
- ・管理会計（売上、在庫、PSI、工数など）の見える化
- ・役員向けの経営ダッシュボードを作成し、経営会議のペーパーレス化。合わせて経理部主体で部長への教育。
- ・事業部担当へ PowerBI 教育を実施し、自走化へ
- ・その他、非財務系も随時 BI 化

B) コーポレート部門における業務効率化（省人化・省力化）のためのデジタル化

- ・ペーパーレス／電子化／ワークフロー化 ・ノーコードツール（SmartDB、kintone）で市民開発
- ・ボイラー、コンプレッサーの遠隔監視 → 「動力検針データ自動取込」
- ・作業依頼システムの更新、点検簿ペーパーレス化、保守データの活用 → 「設備保全クラウドシステム（SaaS）」の導入
- ・RFID を活用した固定資産管理 ・RPA を活用した帳票自動作成
- ・間接材料業務の効率化 → オレンジブックに加え、アズワンを導入し全社間接材料の 7 割をカバー

C) ものづくり現場におけるデジタル技術を活用した改善／改革

以上

9-3. 電子機器メーカーC社 ※DX推進タイプ【D：取締役以外のDX推進責任者によるボトムアップ型】

企業プロフィール	業種：製造業 本社：東京都 設立：1957年 従業員：約2000人
事業内容	電気機器・精密機器の製造・販売
DXへの取り組み状況	取り組み中（DX認定：2022年）
DX人材育成取り組み開始時期	2021年2月

①DX推進に取り組む背景・目指す姿

同社は「会社とユーザーが直接つながり、ユーザー起点で全ての事業活動が成り立つ『ユーザー中心のバリューチェーン』を構築すること」を、目指すべきDXの姿として掲げている。開発・生産・営業・CSの各機能をユーザーデータでつなぎ、柔軟な計画・調達・製造やOne-to-Oneでの価値提供、直接販売（D2C）の実現を目指す構想である。この構想を実現する基盤として、老朽化したPDM・ERP（Oracle JDE）の刷新と合わせて、PLM／SCM（開発・生産・調達・物流領域）の再構築に2020年から着手した。

②推進体制と目的・ゴール（WHY）

プロジェクトはSCM＝生産本部長、PLM＝開発本部長をオーナーとし、経営会議に報告する体制とした。PMOは事業部門とIT部門の混成チームとし、PMには部門長クラス（Product Management経験者）を選任。元生産本部長が開発・生産横串の総責任者を務めている。

事業部門の関与度についてはROIを事業部門のTotal目標に組み込み、定性効果との関連を明確化。IT部門は企画段階から参加し、開発フェーズではベンダーマネジメントを含め予算・日程責任を担う体制とした。また、開発・生産・営業・CS各本部でDX推進に関わる部署・人員をデジタル統轄部門にも兼務させ、全社横断の連携を図る組織づくりを行っている。

③具体的な取り組み内容（HOW）

- 企画・要件定義：CIOが企画フェーズをリードし、各領域の担当役員を集めてDX全体の企画・体制・予算・日程を策定。要求定義は開発・生産領域をBPMN（社内中心）、営業・マーケティング領域をアジャイル型で推進

- 現行業務の可視化と To-Be 策定：BPMN（レベル 4～5）を用いてプロジェクトメンバーが現場にヒアリングし、業務プロセス・業務要件を事業部門主体で整理。システム機能要件は IT 部門が整理し、開発ベンダーが週 2 回・約 4 ヶ月のヒアリングと資料化・レビューを重ねて要件定義書を作成
- 合意形成・課題管理：変更要求は工数・品質影響を評価し優先順位付けした上でプロジェクトオーナー（役員クラス）が承認。遅延リスク発生時は PMO が対策を明確化し、ステアリングコミティで事前調整の上、各部門と合意形成
- プロジェクト統合管理の強化：ISO21503（プロジェクト・プログラム・ポートフォリオ）の考え方をベースに、期待成果・KGI/KPI の明確化、日程・課題管理の標準化、フェーズゲートごとのレビュー、役員レビューの徹底を推進

④成果及び課題（RESULTS AND ISSUES）

- 成果

- ✓ 経営層を巻き込んだ企画フェーズにより、オーナーとしての意識が醸成された
- ✓ 企画書・BPMN による業務要件定義が、役員会での予算審議や各事業部門の中期計画資料として継続的に活用され、方針徹底に寄与
- ✓ BPMN による業務フローとシステム機能の可視化が、開発の手戻り防止に有効に機能

- 課題

- ✓ 業務領域によって推進体制が不十分な箇所があり、To-Be 像の作成に遅れが発生
- ✓ 要件の粒度が粗く、変更要求が多発した領域があり、日程遅延につながった
- ✓ 要件定義フェーズで業務実態を正確に把握しないまま開発に着手した領域があり、受入テスト時の変更対応が全体スケジュールに影響（現場の関与度に温度差）

⑤今後の取り組み（CHALLENGES）

本取り組みにより、SCM、ECM、マーケティング領域の DX は大きく進展した。今後は、AI・データを活用したサービス強化や全社 AI 活用による業務効率化を推進するとともに、次世代 ERP への刷新を通じて経営・事業基盤を強化し、「経営／事業判断を高度化する DX 基盤の確立」と「事業オペレーションの横断的な変革」の実現を目指していく。

以上

9-4. 化学メーカーD社 ※DX推進タイプ【D：取締役以外のDX推進責任者によるボトムアップ型 & A：役員層（社長／取締役）一丸推進型のハイブリッド】

企業プロフィール	業種：化学	本社：東京都港区、大阪市	設立：1947 年	従業員：単体 27,000 人
事業内容	高機能樹脂 住宅事業	環境・ライフライン事業		
DX への取り組み状況	取り組み中(DX 認定未取得)			
DX 人材育成取り組み開始時期	2025 年（目標：2030 年に全社員 DX 人材にする）			

①DX人材育成に取り組むきっかけ

同社にとってデジタル変革（DX）のミッションは、長期ビジョンの実現に向けた成長戦略および構造改革を加速し、下支えすることである。外部環境の大きな変化を背景に、

- ガバナンス
- 労働力不足
- 経営データの分散
- 市場変化に伴う収益力低下

という4つの危機感を抱く中、グローバル競争を勝ち抜くための「手段」としてDXに取り組んでいる。

同社のDXは「ビジネスプロセスの変革」を軸に、「ガバナンス革新」「ビジネスモデル変革」の3つの変革を、「見える化・標準化」「生産性向上」「高度化」の視点で推進している。これらを支える基盤として、「DX人材」の育成を重要施策として位置づけている。



②DX人材育成の目的と基本コンセプト（WHY）

同社では2025年に新たなERPが稼働し、全社的なデジタル環境が再構築された。標準化されたデータが蓄積されつつあるものの、その活用は十分とは言えない状況である。そこで2030年に向けて「全社員をDX人材にする」という目標を掲げ、効果を創出できる人材の育成を本格的に開始した。。

※DX 人材の定義：「デジタルツールやデータを使って効果を出せる人材」

③特に力を注いだ施策や取り組み (HOW)

- A) デジタルツールの操作方法にとどまらず、参加者が所属する現場における課題解決を目的に、外部人材（複数名・複数社）による 1on1 支援体制を構築し、具体的な解決策や進め方をガイドした。
- B) A 社 IT 部門メンバーが、現場課題の解決に役立つツール活用を促進するため、定期的に説明会を開催している。
- C) 役員の理解を得るため「DX 役員会議」を創設し、進捗と効果を定期的に報告している。また、DX 説明会を人事部との共催と位置づけ、人事部長から全社員に向けて参加を促すメッセージを発信し、参加者募集を行っている。

④成果及び課題 (RESULTS AND ISSUES)

- A) 成果：DX の意義と目的が社内に浸透し、説明会への参加意欲も高まっている。その結果、毎回の募集人員を超える応募が継続している。
- B) 1on1 の取り組みを「現場課題の解決」を目的として展開した結果、参加者の上司からも成果を実感できるようになっている。

⑤今後の取り組み (CHALLENGES)

- A) 説明会に参加し、DX 推進において成果を上げたメンバーへの評価およびインセンティブ制度の整備。
- B) 外部に依存しない自社講師の育成と、社内での説明会実施体制の確立。
- C) 意欲の低いメンバーの巻き込みを目的とした「リテラシー教育」を実施しているものの、効果は限定的であり、人事部門と改善策を協議中。

⑥総括

同社の DX 人材育成は、単なるデジタルツールの習得にとどまらず、「現場課題の解決を通じて成果を生み出す人材を育てる」という明確なコンセプトに基づいて設計されている点が大きな特徴である。特に、外部専門家による 1on1 支援を組み合わせることで、参加者が自らの業務課題を題材に実践的なスキルを身につけられる仕組みを構築している。このアプローチにより、研修で学んだ知識が現場で即活用され、上司が成果を実感できるレベルまで落とし込まれている点は、他社事例と比較しても高い実効性を持つ。

また、DX 推進を現場任せにせず、IT 部門・人事部門・経営層が一体となって支援する体制を整えていることも成功要因として挙げられる。DX 役員会議による経営層の巻き込み、人事部長からの全社員へのメッセージ発信など、組織全体で DX を推進する文化づくりが進んでおり、説明会の応募が毎回募集枠を超えるほどの高い参加意欲につながっている。

一方で、DX を全社員に広げるためには、成果を上げた社員を正当に評価する仕組みや、自社講師の育成、意欲の低い層へのアプローチなど、次のステップに向けた課題も明確になっている。これらの課題に取り組むことで、A 社は「全社員 DX 人材化」という 2030 年の目標に向けて、より強固な基盤を築くことが期待される。

以上

9-5. 多角化事業メーカーE社 ※DX推進タイプ【D：取締役以外のDX推進責任者によるボトムアップ型】

企業プロフィール	業種：その他製品	本社：京都市	設立：1946年	従業員：連結 5,500人
事業内容	産業資材事業 デバイス事業 医療テクノロジー事業			
DXへの取り組み状況	取り組み中（DX認定：2021年）			
DX人材育成取り組み開始時期	2023年2月			

①DX人材育成に取り組むきっかけ

同社では、デジタル技術を活用して「生産性の向上」と「お客様満足度の高い製品の提供」を実現するため、DX戦略を推進している。同社の強みである豊富なデジタル人材と、急速に進化するデジタル技術を最大限に活用し、他社との差別化と競争優位の確立を目指している。利益率の低下を懸念した社長の強いリーダーシップのもと、2019年にDX推進室を発足させ、RPAの導入を皮切りにDXを本格的に進めている。

②DX人材育成の目的と基本コンセプト（WHY）

同社は「業務効率の改善」と「顧客満足度の向上」を目指し、コスト（インプット）の削減に加えて業務を変革し、お客様へ提供する価値（アウトプット）を高めることを掲げています。その実現に向けて、「STEP1：コスト削減」「STEP2：付加価値の向上」「STEP3：新たな付加価値の創出」を段階的に進めるため、環境整備と人材育成に取り組みました。

③特に力を注いだ施策や取り組み（HOW）

部門の特性に応じてバランスの取れたDX人材ポートフォリオを実現するため、同社は従来から強みとしてきたデータエンジニアやデータサイエンティストの育成を継続するとともに、2023年度からはビジネス課題とデジタル技術をつなぎ事業変革を推進する「ビジネストランスレーター」の育成にも取り組んでいる。近年の著しいIT技術の進展に合わせて教育施策を加速させ、オンライン教育や社内講師による基礎講座を実施するとともに、2025年度には全社から選抜した130名に対し、年間100時間に及ぶDX教育を実施した。また、座学だけでなく、各部門が抱える実際の課題を題材としたプロジェクト形式の研修も行っている。さらに、大学とDX人材育成に関する包括連携協定を締結し、インターン学生を受け入れることで、社内DX教育の推進を一層加速させている。

④成果及び課題 (RESULTS AND ISSUES)

同社が進めてきた多言語教育、実践型研修、海外拠点との連携といった取り組みは、国内外での DX 推進力を大きく高める成果につながっている。

A) 成果

- 成果①：グローバルに展開できる開発体制の確立

教育プログラムを「日本語・英語・中国語」で提供したことで、日本と同時並行で海外拠点でも開発メンバーを育成することが可能となった。その結果、2025 年未までに 350 名がトレーニングを修了し、全世界で統一された開発体制が整備された。

- 成果②：大幅な業務工数削減と品質向上

現場で稼働する改善プログラムは 2025 年 4 月末時点で 850 本に達し、年間の業務削減時間は 8,000 時間を超える規模となった。単なる作業時間の短縮にとどまらず、ヒューマンエラーの防止にも寄与し、業務品質の向上にもつながっている。

- 成果③：人員配置の最適化と働き方の改善

自動化によって生まれた余力を、より戦略的な業務へ振り向けられるようになり、現場からは

- 「残業が減った」
- 「早朝・深夜勤務が自動化で不要になった」

といった声が上がっている。DX が単なる効率化にとどまらず、働き方改革にも直結する成果を生み出している点が大きな特徴となっている。

B)課題：

- 課題①：推進体制の強化

DX 開発人員が増加する一方で、教育を担う講師の不足が顕在化している。今後は、DX 講習の受講者をアンバサダーとして育成し、教育体制を自走型へと転換することが求められている。

- 課題②：業務プロセスの標準化

アセスメントシートを用いた業務プロセスの可視化に着手したものの、まだ整備途上であり、全社的な標準化には至っていない。DXを持続的に推進するためには、プロセスの明確化が不可欠となる。

- 課題③：野良ロボットの発生防止

IT部門が作成した手順書に基づき、研修受講者のみが開発を行うルールを設けているが、依然として野良ロボットが発生している。統制と自由度のバランスを取りながら、ガバナンス強化が必要な状況である。

- 課題④：部分最適から全体最適への転換

現場主体の取り組みはスピード感がある一方で、課題設定が部門内に閉じてしまい、効率化の域を出ないケースも見られる。全社視点でのトランスフォーメーションを実現するためには、部門横断の連携や経営レベルでの課題設定が不可欠となっている。

■ まとめ

同社は、利益率低下への危機感と経営トップの強いリーダーシップを起点に、DX推進室の設立とRPA導入を皮切りとして本格的なデジタル変革に踏み出した。「業務効率の改善」と「顧客価値の向上」を両立させるという明確な目的のもと、段階的な変革ステップを描き、環境整備と人材育成を同時に進めてきた点が大きな特徴である。

特に、データエンジニア・データサイエンティスト・ビジネストランスレーターといった多様なDX人材の育成、実課題を扱うプロジェクト型研修、大学との連携など、戦略的かつ実践的な取り組みが成果につながっている。その結果、グローバルでの開発体制整備、8,000時間を超える工数削減、働き方改革への貢献といった具体的な成果が現れ、DXが企業競争力の源泉として機能し始めている。

一方で、講師不足、業務プロセス標準化の遅れ、野良ロボット対策、部分最適から全体最適への転換など、次のステージに進むための課題も明確になった。これらの課題は、DXが“点の改善”から“全社変革”へ進む際に多くの企業が直面するものであり、B社にとっても今後の成長に向けた重要なテーマとなる。

総じて、B社の取り組みは、DX人材育成を単なる教育施策ではなく、企業変革の中核戦略として位置づけ、実践と成果につなげている好例といえる。今後は、蓄積した知見と育成した人材を活かし、全社最適の視点でさらなるトランスフォーメーションを推進していくことが期待される。

以上

9-6. 情報サービス業 F 社 ※DX 推進タイプ【A：役員層（社長／取締役）一丸推進型】

企業プロフィール	業種：情報サービス業 本社：京都市	設立：1972 年	従業員：単体 133 人
事業内容	システムインテグレーション事業 アウトソーシングサービス事業	アプリ開発・導入支援	
DX への取り組み状況	取り組み中		
DX 人材育成取り組み開始時期			

① 企業理念と事業概要

同社は以下の理念を掲げ、地域社会に貢献することを目指している。

- PURPOSE（IT で社会を笑顔に）：お客様の課題に誠実に取り組むことで、笑顔あふれる社会を目指します。
- MISSION（お客様の情シスになる）：中堅・中小企業に寄り添い、まさに専属の IT 部門としての価値を提供します。

金融、自治体、クレジット、大学などの顧客向けに「受託によるシステム開発や運用」を行っている。近年、市場環境の変化が一段と加速し、中堅・中小企業における DX 推進の重要性はますます高まるなか、「コンサルティング・プロジェクトマネジメント・開発・運用」までを一貫して担う【垂直統合サービス】が実現できるように転換を進めている。

② DX 人材育成の取り組みきっかけと目的

上述の背景から、お客様企業の DX を主体的に支援できる体制（お客様の情シスになるを実現する体制）の構築を推進したが、従来型の受託開発や運用の仕事を経験に渡り行っていたこともあり、「依頼された業務をこなす」「製品を提供する」という受動的なスタンスに長けた社員が多く、顧客に変わりお客様の本質的な課題解決を行うことが求められるなかで、それに貢献しきれないという課題が浮き彫りになった。「お客様が本当に進むべき方向を示す」伴走型の人材が圧倒的に不足していた。

この現状と“なりたい姿”の乖離を解決し、システム提供企業からお客様の DX を共に推進する「真の伴走者」へ進化するために、DX 人材育成に本格的に注力することを決断した。

③ 特に力を注いだ施策や取り組み

人材育成を進める上での最大のボトルネックは、「スキルの可視化が困難であること」「スキルアンマッチの存在」「適切な OJT 機会の不足」であった。これらを打破するため、同社は経営者と現場リーダーが中心となり、人事プロジェクトチームを発足、一般指標に基づく可視化アプローチ（現状把握）と人事制度の刷新を推進した。

Step1：人材アセスメントによる行動特性分析

まずは現状把握を目的に外部の行動特性調査を導入し、全社的な人材分析を実施。その結果、「率いるより従うことを好む」「妥協せず人に対立することがある」「成り行きにまかせる」「はじめの難局であきらめる」「良い印象を与え、分かりやすく話すのが苦手」といった同社の社員の行動特性の傾向が判明した。

▼図 1：行動特性調査結果から抜粋

改善すべき行動特性

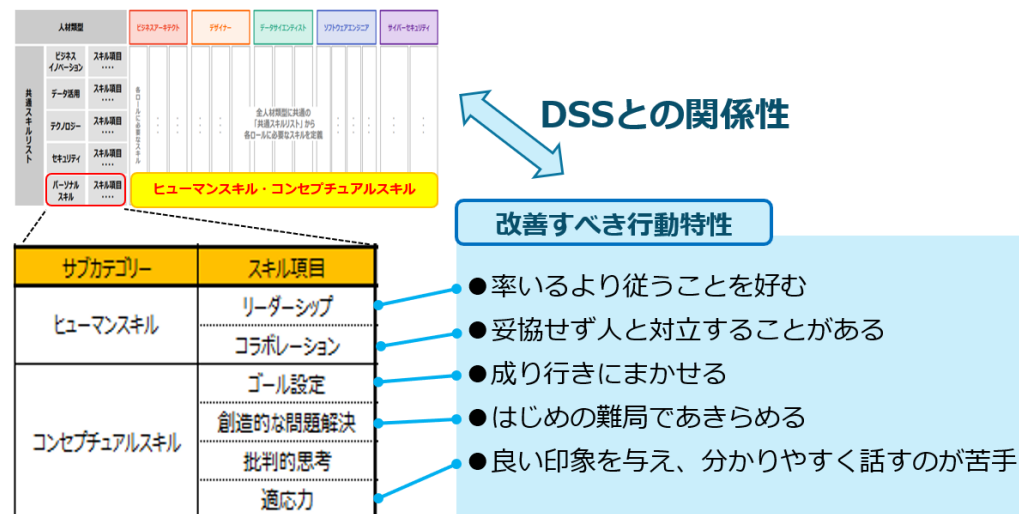
- 率いるより従うことを好む
- 妥協せず人に対立することがある
- 成り行きにまかせる
- はじめの難局であきらめる
- 良い印象を与え、分かりやすく話すのが苦手

Step2：デジタルスキル標準（DSS）に基づく DX 人材像の策定

次に、同社の行動特性がお客様の DX を伴走支援する DX 人材像にどう関連するのかを、デジタルスキル標準（以下 DSS）が定義する 5 つの人材類型（ビジネスアーキテクト、デザイナー、データサイエンティスト、ソフトウェアエンジニア、サイバーセキュリティ）に基づき確認した。そのなかでどの人材類型でも全

員が身につけるべき共通スキルとして「ヒューマンスキル」「コンセプチュアルスキル（概念的思考力）」があり、それと紐づけたところ、共通スキルの大半の項目において、求められているスキルと相反する行動特性が見受けられた。

▼図 2：同社の改善すべき行動特性と DSS との関係性



※一部の画像を IPA のデジタルスキル標準より引用 (<https://www.ipa.go.jp/jinzai/skill-standard/dss/index.html>)

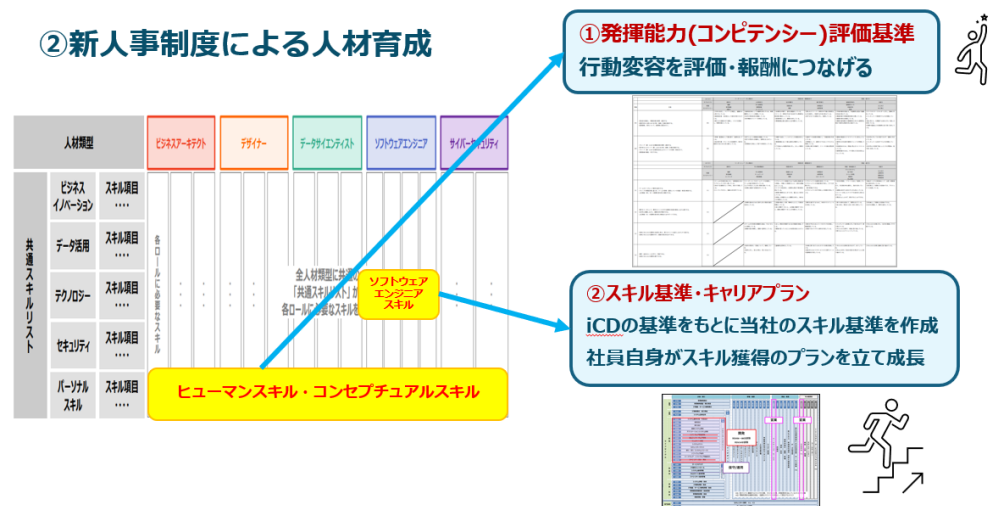
Step3：DX 人材像に求める行動（発揮能力）と人事制度の変更

行動変容を実現すべく、「責任・権限・義務を誠実に果たす」「主体的に行動する」「フォローシップを発揮する」「難しい状況でも思考停止しない」といった求める人材像を人事ビジョンとして定義し、「発揮能力（コンピテンシー）評価基準」と結びつけ、人事制度の評価・報酬と結びつけた。

テクニカルスキルについては、現場で働く SE のリーダーたちを中心としたスキル運営プロジェクトチームを作り、Mission である「お客様の情シスになる」を踏まえ、同社内で検討。経営者と現場・IT ベンダとの橋渡しを実現すべく、同社の強みであるソフトウェアエンジニアに加え、ビジネスアーキテクトに求められるスキ

ルを、IPA が策定している「iCD（タスク構造モデル）」と紐づけ、同社独自のスキル基準およびソフトウェアエンジニア定義を作成し、各ロールに必要なテクニカルスキルを可視化した。また、キャリアプラン制度を設けることで自律的なキャリア形成を支援している。

▼図 3：DSS を軸にした DX 人材育成に向けた取り組み



Step4：DX 人材像の育成に向けた取り組み

人事プロジェクトチームが引き続き、人事制度の運営が想定通りに進められているか、また評価者研修など、精度向上に向けた取り組みを実施した。また、ソフトウェアエンジニアに必要なスキルを満たした社員を「システムエンジニア認定者」とし、育成機会の創出、育成を促進するための研修整備や計画的なローテーションを推進している。

その他にも、風土醸成も必要と考え、社内 SNS 上でのダイアログ（対話）の活性化や、社員間の課外活動（フットサル等）を通じて、「誠実」「お互いを支え合うチームワーク」「自立」「時代の変化に合わせたアップデート」といったポジティブな組織風土の醸成を図っている。

④ 成果と今後の挑戦・展望

まだ道半ばではあるものの、徐々にお客様の DX 推進を支援する人財数が増え、「お客様の情シスになる」を実践する機会が増えた。

また、中堅・中小企業支援や大学事業などで、今までの「受託システム開発や運用」ではない「PMO、現状整理・要件仕様作成、IT 顧問」などの同社が顧客の DX を推進・支援する案件が増えており、現在では全事業の売上高の 5%程度がこれらの案件やそれに付随する案件の売上高になってきている。

現在はお客様の DX 推進をさらに進めるべく、AI 駆動開発（SDD）を用いたシステム提供、お客様の AI 利活用の促進に向けてサービス構築を進めるとともに、AI ネイティブに対応した人材像の定義を進めている。また、2026 年 7 月に改訂されたデジタルスキル標準（DSS）Ver2.0 で追加されたデータマネジメント領域の追加も含め検討し、DX 人財の育成およびお客様内の DX 人財の育成も視野に入れ、「お客様の情シスになる」、ひいては Purpose である「IT で社会を笑顔に」を実現していく。

以上

VI. あとがき

10. AI と協働する“変革の時代”における DX 人財育成とは

最後までお読みいただきありがとうございました。

DX は企業が持続的に成長し、競争力を維持するために不可欠な変革です。この手引きが、DX 推進における人財育成の課題に直面している皆様にとって、具体的な道筋を示す一助となれば幸いです。各企業の状況に応じた柔軟なアプローチと、継続的な取り組みを通じて、DX の実現を目指していただくことを願います。

その一方で 2026 年は「AI エージェント」の進化により、DX は「業務をどう AI と分担するか」を前提に考える時代へと移行しています。これは「AI が人の仕事を奪う」のではなく、「人と AI が協働する働き方が世の中のスタンダードになる」ということを意味します。その時に企業が問われるのは、自社の人財がこの変化に対応できるかどうかです。

今後は AX（AI Transformation）＝AI エージェントを前提とした“業務変革＋経営変革”の時代と言われてます。DX が「デジタル前提の業務変革」であったのに対し、AX は「AI エージェント前提で“仕事の概念”そのものを変える」ことになります。つまり、DX をやっていない企業は AX に入れず、DX をやっている企業は AX で一気に飛躍できることとなり、今まで以上に企業間格差が拡大することが容易に想像されます。

経営の観点からは Biz AX（事業 AX）で「AI が事業の一部を自律運転」する状態にすることが最終ゴールです。そうなれば人手不足の中堅企業でも“1/3 の人数で 2 倍の成果”が可能になるような世界が実現します。

個別の観点からは Team AX（チーム AX）で組織それぞれに 1 体のエージェントが常駐するイメージです。そうすることで組織成果が階段状に向上することになります。

個人の観点からは Personal AX（個人 AX）で個々人が“AI 相棒”を持つことです。そうすることで個人の生産性が 1.5～3 倍になる可能性があります。

今後は、①業務理解 × 改善視点（プロセス設計力）②AI への意図伝達力（エージェントマネジメント力）③変革を進めるための巻き込み力（リード力）を有した人財を育成することで「AX 人財」＝AI エージェントと協働し、事業を変革できる人財を育成することが重要になってきます。

DX 推進者や実務者には、業務を見直し、AI と協働しながら付加価値を生み出すスキル、経営者・事業責任者には、AI が分析し提案した内容を正しく評価し、最終判断に結びつけるスキルが必要となります。

—AIを実務で日常的に使い、可能性と限界を自分の肌で掴む姿勢。これは、これからの時代に必要な「経営の基礎スキル」になっていくのではないのでしょうか。人とAIが共創する時代に、どのような人財を育て、どのような組織をつくっていくのか。その方向性を示せるのは、経営者であり、事業を担うリーダーの皆さまです。是非とも実務者の方とともに、本書を活用いただきご不明の点があれば、お気軽に CIO Lounge までお問い合わせ頂ければ幸いです。

《用語集》

※手引き中に記載されている用語の説明を以下に記載致します。

【その他用語解説】

用語	定義
GAFAM	Google、Apple、Facebook（現 Meta）、Amazon、Microsoft の米国大手 IT 企業 5 社の頭文字をとった総称。現代のテクノロジー業界を牽引し、世界的なデジタルインフラを支配する巨大 IT 企業（ビッグテック）の代表格
ブロックチェーン技術	取引データ（ブロック）を暗号技術で鎖状（チェーン）に連結し、複数の参加者で共有・管理する「分散型台帳」技術です。データの改ざんが極めて困難で、中央管理者が不要なため、低コストで高信頼なシステムを実現可能
RPA	Robotic Process Automation の略で、パソコン上の定型的な業務（データ入力、転記、集計など）を、ソフトウェアのロボットが人間の代わりに高速・正確に自動化する技術。別名「デジタルレイバー（仮想的労働者）」とも呼ばれ、人手不足解消や業務効率化を目的にバックオフィスを中心に導入
PLM	Product Lifecycle Management の略で、製品の企画・設計・生産・販売・保守・廃棄までの全プロセス（ライフサイクル）に関わる技術情報やプロセスを一元管理する概念・システム。設計、製造、部品調達など部門間を跨ぐ情報をリアルタイムに共有・統合し、開発期間の短縮、高品質化、コスト削減を目的とした製造業 DX の基盤技術
MES	Manufacturing Execution System の略で、製造現場のプロセスをリアルタイムで監視・制御・記録するシステム。主な目的は、品質・コスト・納期を最適化し、現場の「見える化」と生産性向上を実現すること
WMS	Warehouse Management System の略で、倉庫内の在庫や入荷・出荷作業、棚卸などをデジタル化して効率的に管理・最適化するソフトウェアのこと。ハンディターミナル等と連携し、リアルタイムな在庫把握や作業ミスの削減、物流コスト削減に貢献する
SFA	Sales Force Automation の略で、IT 技術を活用して営業プロセスを可視化・自動化し、効率と質を高める「営業支援システム」です。顧客情報、案件進捗、行動履歴、売上予測を一元管理し、属人化の解消や成約率向上をサポートする

DWH	Data Warehouse の略で、企業内の複数のシステムから集めた様々なデータを、分析・活用しやすい形式に整理・統合して蓄積する「データの倉庫」です。過去から現在までの大量データを一元管理し、データに基づいた迅速な経営判断や DX 推進のために欠かせないデータベース基盤
XR	Extended Reality の略で、VR（仮想現実）、AR（拡張現実）、MR（複合現実）など、現実と仮想世界を融合させて新たな体験を創り出す技術の総称。5G や高性能デバイスの普及により、これらの技術境界が曖昧になりつつある中で、包括的な概念として使われている
AS-IS と TO-BE	ビジネス改善や目標設定で使われるフレームワーク。「現状（As is）」と「理想（To be）」を対比し、そのギャップ（差分）を埋めるための課題を特定して、具体的な解決策を導き出すために利用する
DX 推進スキル標準（DSS-P）	経済産業省と IPA が策定した、DX（デジタルトランスフォーメーション）を推進する専門人財の役割や習得すべきスキルを定義した指針。5 つの人財類型と共通スキルを体系化し、DX 人財の育成・採用の共通指標として機能する https://www.ipa.go.jp/jinzai/skill-standard/dss/about_dss-p.html
DevOps	「Development（開発）」と「Operations（運用）」を組み合わせた造語で、ソフトウェアの開発・運用チームが緊密に連携し、ツール活用や自動化によって、高品質なサービスを迅速かつ安定して提供する手法・組織文化のこと。開発の速さと運用の安定性を両立させ、ビジネスの競争力を高めることを目的とする
全社員共通のリテラシー（DSS-L）	経済産業省が策定した、全ビジネスパーソンが身につけるべき DX（デジタルトランスフォーメーション）の基礎知識・マインド・スキルを示す指針。IT 専門職だけでなく、全社員が DX を「自分事」として捉え、デジタル技術を活用してビジネスの変革や生産性向上に貢献することを目的とする
PoC	Proof of Concept の略で、新しいアイデアや技術が実際に機能するか、実現可能かを小規模な試作や実験で検証する段階。本格的な開発・導入の前にリスクや効果を確認し、投資の妥当性を判断する手法として IT や事業開発で必須のステップ
KPT 分析	業務やプロジェクトを「Keep（続けるべき良い点）」「Problem（課題・問題点）」「Try（次に挑戦すること）」の 3 つの視点で振り返る、シンプルで効果的なフレームワーク。問題点を早期発見し、具体的な改善策を導き出すために広く活用
ユーザージャーニーマップ	ユーザーが製品・サービスを利用する際、目標達成までの行動・思考・感情を時系列で可視化するツール。顧客体験（CX）の全体像を把握し、タッチポイントごとの課題（ペインポイント）を発見して UX（顧客体験）を改善するために活用
サービスブループリント	顧客の行動（カスタマージャーニー）と、それを支える店員やシステムなどの舞台裏（バックステージ）の動きを時系列で可視化した「サービスの設計図」。単なる顧客視点の可視化（カスタマージャーニーマップ）に加え、提供者側の内部プロセスまで網羅し、サービス全体を一目で把握・分析できるフレームワーク

プロセスマッピング	業務のフロー（開始～終了）や役割分担、意思決定のポイントを視覚的に図式化し、全体の構造を把握する手法。業務改善（BPI）や DX 推進において、ボトルネックや非効率的な箇所（「ムダ」）を発見・解消し、生産性を向上させるために用いられる
CoE	Center of Excellence の略で、組織の課題解決や競争力強化のため、優秀な人財、ノウハウ、技術を 1 ヶ所に集約した「専門的な中核組織」。人事、IT、研究分野などで導入され、部門横断的な知識共有や業務効率化、イノベーション促進を担う

モード	目的	主な対象
デジタイゼーション	アナログ情報のデジタル化を通じて、業務の効率化と基礎的なデータ活用を可能にすること。	紙の帳票、FAX、手書き伝票、現場ノートなどのアナログ媒体、および手動で行われていた業務プロセス。
デジタルライゼーション	デジタル技術を活用して業務プロセスやサービスを最適化・自動化し、競争力を強化することです。	受発注、在庫管理、製造指示、営業活動、顧客管理などの業務プロセス、顧客接点（Web、アプリ、問い合わせ対応）やサービス提供方法。
デジタルトランスフォーメーション	デジタル技術とデータを活用し、既存のビジネスモデルや組織文化、競争戦略を根本から変革し、新たな価値を創出することです。	新しい製品・サービス開発、新規事業の創出、顧客基盤の拡大とエンゲージメント強化、データに基づく経営戦略の意思決定、組織文化の変革。

《改訂履歴》

- 第 1.0 版作成 2026 年 8 月 1 日