

独立行政法人情報処理推進機構（IPA）

## 第1回 スキル変革に関する研究会

### 議事録

<日時> 令和2年8月19日（水）16:30～18:30

<場所> オンライン（Zoom）

#### ■ 出席者（敬称略）

---

##### <座長>

羽生田 栄一 株式会社豆蔵 取締役・グループCTO

##### <委員> 50音順

浦本 直彦 株式会社三菱ケミカルホールディングス 執行役員 CDO

神岡 太郎 一橋大学 経営管理研究科 教授（CDO Club Japan 顧問）

田口 潤 特定非営利活動法人ITスキル研究フォーラム（iSRF）理事長

株式会社インプレス IT Leaders 編集部 編集主幹 兼 プロデューサー

広木 大地 株式会社レクター 取締役

一般社団法人日本CTO協会 理事

##### <オブザーバ>

枝川 慶彦 経済産業省 商務情報政策局 情報技術利用促進課 課長補佐（人材）

松岡 伸 経済産業省 商務情報政策局 情報技術利用促進課 課長補佐（人材）

林田 諒太 経済産業省 商務情報政策局 情報技術利用促進課 係長

##### <事務局>

独立行政法人情報処理推進機構（IPA） 社会基盤センター

## ■ 議事次第

---

### 1. 開会

### 2. 議事

#### (1) 【報告】2019 年度成果報告・2020 年度活動計画

質疑応答・意見交換

#### (2) 【共有・報告】トピックス紹介

①新規メンバー活動紹介

②トランスフォーメーションに対応するためのパターン・ランゲージ（略称トラパタ）の紹介

③IT 人材白書 2020 発刊報告

④METI・IPA 共催ウェビナー「これからのスキル変革を考える」実施報告

質疑応答・意見交換

#### (3) 【討議】2020 年度調査事業について

### 3. 諸連絡・閉会

## ■ 配布資料

---

### 議事次第

資料 1 スキル変革に関する研究会 第 1 回資料

資料 2 浦本委員 活動紹介資料

資料 3 広木委員 活動紹介資料

資料 4 トラパタ紹介

資料 5 IT 人材白書 2020 発刊報告

資料 6 METI・IPA 共催ウェビナー実施報告

## ■ 議事詳細

---

### 1. 開会

開会の挨拶とともに、研究会体制の紹介、委員による自己紹介、座長の承認が行われた。

### 2. 議事

#### (1) 2019 年度成果報告・2020 年度活動計画について

事務局より、資料 1 を用いて、2019 年度の成果報告及び 2020 年度の活動計画についての報告が行われた。

#### (2) トピックス紹介について

##### ①-1. 浦本委員による活動紹介

浦本委員より、資料 2 を用いて、ご自身の活動について紹介が行われた。その後、以下の通り、意見交換が行われた。

- 浦本委員が CDO だが、貴社における CIO (Chief Information Officer) は別にいらっしゃるのか。あるいは兼務しているのか。(田口委員)
  - 所謂 CIO という役職の方はいない。IT 部長が CIO 相当となる。IT とデジタルは違うので、分けて進めた方が良くとなっていた。(浦本委員)
  - 少し前までは分けて役割分担するケースが大半だったが、コロナみたいな話になるとデジタルでどうにかしなければいけないし、IT がないと動かない。この 2 つをいかに融合して、物事を前に進めていくかということが大事になる。それが浦本さんの役割りなのでは。(田口委員)
  - DX も過渡期で岐路に立っている。単純に押し進めようとする、PoC 段階で終わってしまうことも多い。デジタルと経営戦略をどうつなぐかが難しい。(浦本委員)
- 説明の中に Operational Excellence があったが、ここは IT が担って来ていると思うが、レガシーの嵐。AI、IoT、ロボティクス、クラウドをどう取り入れていくかが喫緊だと思う。デジタルもここに入っていくと企業を変えていくと思う。新しいビジネスモデルはすぐには出てこないが、Operational Excellence の場合はここに AI 等が入るとすぐスピードがあがることもあり得る。(田口委員)
  - なかなか諸刃の剣でもあるが、最近は我々も持続的な DX と破壊的な DX、連続的な DX と不連続な DX などと言っている。DX だと Uber や Amazon などがすぐ例にあがり、製造業の現場に行くとなかなか自分事にならない。最初は今までの改善に近いかもしれないが、デジタルで自動化、可視化していったら、そこも立派な DX だということから始める。そこを DX でないと否定してはいけない。(浦本委員)

- DXのXはトランスフォーム。欧米の有力企業は、デジタルで本業をいかに変えていくか、進化させていくかに熱心とされる。つまりトランスフォームするのは既存ビジネス。貴社が掲げている3本柱にOperational Excellenceが入っているのはさすがだし、素晴らしい。(田口委員)
- オペレーションも含めて変革するレイヤーは3つあり、ビジネスモデルが1番上で、中間がビヘイビア、下が組織と分けている。最終的にはビジネスモデルを変えたいが、人間の行動や組織の行動などプロセスを含めて変わらないと、ビジネスモデルは変わらない。例えば、オペレーションで言うとオペレーションアジリティという言い方をする。環境が変化した時にオペレーションを組み替えないといけない。そのところがITとデジタルがどうするかのがチンコの部分。オペレーションのかなりの部分までステイブルなところはITが握っていたが、そこに変化の要素が入って、CDOがDXをやるとぶつかるところかと思う。(神岡委員)

### ①-2. 広木委員による活動紹介

広木委員より、資料3を用いて、ご自身の活動について紹介が行われた。その後、以下の通り、意見交換が行われた。

- 今の広木さんの話だとどちらかというとデジタルイノベーションに近い気がする。全く何もなかったところにデジタルで価値を創り出していく。これは非常に重要だが、いわゆるDXは既存の企業がどうやって今のリソース等で変えていくところの難しさがある。その辺を今回どう扱うのか、新しいメンバーも入ったので考え直しても良いかと思う。既存の企業の人達が一番困っているのは既に色んなものが存在して、それらを全く無視しては進めないということがあり、その辺をどうするのか。DXといった場合、スケラブルに考えると会社全体でビジネス系の人も含めて変えるということだが、今回の委員にはテクノロジーに強い人も多いため、テクノロジー寄りのDX人材という括りで考えるのも今年は良いかと思う。(神岡委員)
- 私共もベンチャー企業という括りでいうと、歴史ある企業もある。創業して20~30年ぐらい経つと大企業と同じような課題も出てくる。ご支援している企業も創業100年以上のような企業も多くあるので、デジタルイノベーションにだけ特化した話で行動しているわけではない。DX Criteriaのポイントとしてタスク型ダイバーシティというものがあり、いかに小さな自律したチーム分割していくかという組織論であったり、タスク型ダイバーシティを増やして複数の専門職で1つのチームを作るアクションであったり、サイロ化しやすい組織をどうやって探索型の組織に変えていくかのような、知の深化と探索というのも1つの指針として持っている。IT戦略等に関しても、攻め・守りがある。いかにメリハリをつけるかという戦略が必要であり、何でもかんでもデジタル化、内製化すればよいという訳でもない。学習していくことと忘れていくことが組織にとって必要。このような観点は大きな企業に非常に重要だとご支援している中でも感じている。むしろ、ここしばらくベンチャーで起きてきた要素を取り入れるには、どのようにアンラーニング(学びほぐし)しながら取り入れていくのか、組織に変化をもたらしていくのかというのは重要な観点ではないかと考えている。(広木委員)
- DXというのは従来型企業がデジタルネイティブの要素を取り込むことだと私の著書でも記述しており、この辺はすぐ参考になると思う。古い企業が新しい企業の知を持たないとやっていけな

い。Google でさえ最近ではトランスフォーメーションを意識しないとイケない。ただし、50～100年の企業と10～20年の企業はかなり違うと思うので、どう整理するかは重要になってくる。  
(神岡委員)

## ②トランスフォーメーションに対応するためのパターン・ランゲージ（略称トラパタ）のご紹介

事務局より、資料4を用いて、トラパタの紹介が行われた。その後、以下の通り、意見交換が行われた。

- パターン・ランゲージという新しい情報共有のツールというよりは、ビジョンを皆で作って、組織の中にそのビジョンを浸透させるためのツール。DX Criteria と比較するとかなりラフなものとなるが、どう思うか。（羽生田座長）
  - すごく良いと思う。もうすこしバズってもよいと思う。DX Criteria は元々レクターがコンサルティングのアセスメントシートとして活用していたものをベースとしているため、Yes or Noで答えやすい。一方、組織の変革を推進する場合にはトラパタのようなふんわりしたものも良いと思う。この試みはとても良い。（広木委員）

## ③IT人材白書2020 発刊報告

事務局より、資料5を用いて、IT人材白書2020 発刊（予定）報告が行われた。

## ④METI・IPA 共催ウェビナー実施報告

事務局より、資料6を用いて、METI・IPA 共催ウェビナー「これからのスキル変革を考える」の実施報告が行われた。

## (3) 2020年度調査事業について

事務局より、資料1を用いて、2020年度の調査事業について、報告が行われた。その後、以下の通り、意見交換が行われた。

### <個人インタビューの対象について>

- 個人に関しては、例えば見える化とか自分のスキルをアピールするためにKaggleやTopcoderのようなコンペティションサイトがある。日本にはTopcoderの仕組みをつかって企業支援をするTC3※という企業がある。そこ経由で日本人でそういうところに参加する人、かなり勉強もしているだろうし、自分をアピールしようとしている人たちにアクセスできるので1つの手段として聞いてみてはどうか。（田口委員）

※<https://www.tc3.co.jp/>

→ Atcoder※もよい（広木委員）

※<https://atcoder.jp/?lang=ja>

### <経営者の学びについて>

- 一つの仮説だが、日本の経営者はデジタルについて学んでいないと思う。海外にはスイスに IMD というエグゼクティブ層の教育機関があり、アメリカにはハーバードや MIT、スタンフォード等に経営者向けの教育コースがあると聞く。大学ではないが、シンギュラリティユニバーシティも有名だ。そういう所に CxO が学びに行く。アジアではシンガポールの SMU に、経営層の手前の人がそこで勉強する。デジタルや環境問題、その他自身の業種・業態に関わらない色んなことを勉強し、色んな人とコミュニケーションして帰ってくる。視野が広がり、問題意識がすごく上がる。日本にはそういう慣習も教育機関もほとんどない。やはり経営層がデジタルや IT に明るくないと、有能なエンジニアが就職しても活躍できないと思う。どう方法で調べるかは難しいと思うが、海外と日本の CXO の学び方を調べて欲しい。例えば CTO の方から見て、経営者が勉強しているかとか。勉強としては、視察に行く、大学に行く、本を読む、有識者から話を聞く、等だと思うが、そういうことを意外にやっていないのではないか。(田口委員)
  - 経営層は機会もあるし勉強もしている。本も読むし、視察に行き色んな方と話している。トップは対外的にも人と接するので。担当事業とその売上や損益責任を持っている常務等、彼らを動かさないと DX は動かない。(浦本委員)
- 海外の出来の良い企業は CxO 等になってすぐ、もしくは直前などにアカデミアに缶詰させる風習があると聞いている。1 週間泊まり込みで色んな企業の人と徹底的に議論するとインプットのされ方が違う。(田口委員)
  - 日本だとそういうものはあるのか。(浦本委員)
  - 一部の大手 IT 企業が経営者向けのコースを持っている。しかし、どちらかというとお客様扱いされるため、生徒という感じではない。どういう風に調査するかは検討が必要だが、経営者にもっと勉強しようというメッセージも大事だと思う。(田口委員)
  - 一橋大学にもエグゼクティブ向けのコースはあるがデジタルや IT は全くやっていない。伝統的な経営学の勉強が中心である。(神岡委員)
  - そういところに行くのはエグゼクティブと名前がついているが、部長クラスではないか。←CxO なのか。(田口委員)
  - これから役員になるような方が多い。役員会で合宿するので、そこに講演で DX の話をしてくれという感じで行くことはあるが、トレーニングという感じではなく、セミナー的である。企業によっては合宿後にディスカッションもあるが、それは経営としての意思決定のためであって、スキルアップとしてではない。調査では経営層がどんなことをやっているのかという感触を掴めると面白いかもしれない。役員が時間取れるかということもあるが。(神岡委員)
- 留職のようなもので、伝統的な企業の幹部層が一定期間ベンチャーで働いたり、その逆を行うなども良いかも知れない。DX は相互理解が進まないといけいないので、1 年間ぐらい交換留学みたいなのが進むと良い。(広木委員)
- シンギュラリティユニバーシティにヒアリングにいったことがあるが、教育コースは多くの場合、埋まってしま

うそうだ。アンラーニングして新たなものをインプットしないと、発想がこれまでの職制にもものすごく影響される。そのためアンラーニングを会社として促進するのは当然、という文化が一流企業にはあるようだ。授業料は1週間で100数十万円と高額に思えるが、リターンを得るために当然のものとして払う。  
(田口委員)

→ 海外では自腹を切っている場合も半々程度ある。キャリアアップのため転職を意識してのこと。常に上に行こうという意識。(神岡委員)

#### <アンケート項目について>

- 最近経営者に会って話すと、人事制度の見直しを皆考えている。ジョブ型のような話もあるが、そのようにガラッと変えるだけではないが、優秀な人材を採ってこれない。さらに言うと離職率が低く辞めてくれないということもある。新しい環境に馴染むためには、離職率が低いのは本人のためにも会社にとっても良くない。人事制度がドラスティックに変わるということは質問項目的に意識しても良いと思う。  
(神岡委員)

→ 日本 CTO 協会の類似するアンケートでも人事制度のことについては聞く予定である。そのことは共有できるかもしれない。(広木委員)

→ 時間が足りなくなってしまったが、メールや Slack 等でも議論を継続的にしていきたいと思う。  
(羽生田座長)

### 3. 諸連絡・閉会

最後に、事務局から以下の通り、連絡が行われた。

次回開催：2020年10月19日(月)15:00-17:00@オンライン

以上