

**【プロジェクト補足資料】
ミドルマネジメントのためのDX戦略・組織論**

目次



1. DXの現状とあるべき姿
2. 問題と取り組むべき課題
3. 課題解決に向け設定したゴール
4. プロジェクトの進め方
5. プロジェクトを通して分かったこと
6. プロジェクトを通して得た学び

DXの定義



DXの定義

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こと

(出典) 経済産業省

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Ver1.0 2018

DXの現状とあるべき姿



現状は技術先行のDX、あるべき姿は「技術」と「経営」を両輪で進めるDX

AS - IS

技術先行のDX

- × 目先のシステム導入に気を取られ、DXの目的が曖昧
- × システムを導入するも、適切に扱える社員がおらず適切に活用されない
- × システム導入そのものが目的になり新しい顧客価値が創造されない



TO - BE

技術と経営両輪のDX

- DXを通じて何を達成したいか、明確なビジョンを描く
- デジタル教育を実施し、デジタルがもたらす影響を理解しながら変革を進める
- アジリティのある組織を構築し、顧客価値を創造に向けて技術の最適解を探す

問題（現状とあるべき姿とのギャップ）

DXが技術と経営両輪で進まない理由とその問題は別すると3パターン

よくある問題 1

トップがDXの重要性を
認識していない…

- トップがDXの重要性に気づいておらず、全社的に方針・推進体制が定められていない
- IT利活用の領域から脱していない

よくある問題 2

トップはDXの重要性を認識しているが、明確な方針を示さず、目指すべき方向が不透明…

- DXの重要性を認識し、DXを進めようとするもトップが何をすれば良いか分からない状態
- 一部部署のみ個別にDX推進

よくある問題 3

トップはDXを指示し、方針を示すもミドルは何をすれば良いか分からない…

- DXの重要性をトップが理解し、DXの方針を示している
- 前例のない改革を、ミドルマネジメントが手探り状態でリード

取り組むべき課題

本プロジェクトではトップがDXの重要性を認識し進むべき方針を示していることを前提に問題3を扱う

よくある問題 1

トップがDXの重要性を
認識していない…

- トップがDXの重要性に気づいておらず、全社的に方針・推進体制が定められていない
- IT利活用の領域から脱していない

よくある問題 2

トップはDXの重要性を認識しているが、明確な方針を示さず、目指すべき方向が不透明…

- DXの重要性を認識し、DXを進めようとするもトップが何をすれば良いか分からない状態
- 一部部署のみ個別にDX推進

取り組むべき課題

トップはDXを指示し、方針を示すもミドルは何をすれば良いか分からない…

- DXの重要性をトップが理解し、DXの方針を示している
- **前例のない改革を、ミドルマネジメントが手探り状態でリード**

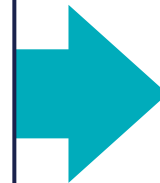
課題解決に向け設定したゴール

ミドルマネジメントの課題「何をやれば良いか分からない」を解決するドキュメントの作成

課題

何をやれば良いか分からない

- × 当社のDXビジョンをどのように浸透させていけば良いだろうか？
- × 現場で活躍できるデジタル人材を育成するにはどうしたら良いだろうか？
- × アジャイル的な組織が必要と言われるがどうやったら作れるのだろうか？



解決策

事例ベースでやるべきことを明確に

- DX戦略の説明会やセミナーを実施し、丁寧に伝える泥臭い広報活動
- デジタル、ビジネスそれぞれの知見を持つ人材を育成。OFF-JTだけでなくOJTを取り入れることで現場で役立つスキルをつける
- どこまで権限委譲するかの境界線を決めて、明確に役割分担する

本プロジェクトのスコープ

デジタル経営改革のための評価指標（経済産業省,2019）における「経営のあり方・仕組み」を本プロジェクトのスコープとする

経営のあり方、仕組み



●DX推進の枠組み

経営トップのコミットメント
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

基盤となる ITシステムの構築



●ITシステム構築

データ活用、全体最適
IT資産の分析・評価
IT資産の仕分けとプランニング

●ガバナンス・体制

プロジェクトの進め方

文献や有識者へのインタビューから得た調査結果を成果物にまとめた

STEP 1
2022年3月～4月

STEP 2
2022年4月

STEP 3
2022年5月

インプット

実施内容

- 文献調査
DX白書、DXレポート2.0等
- 書籍輪講

有識者 インタビュー

実施内容

- 企業調査
- インタビュー

成果物執筆

実施内容

- エッセンス抽出
- 成果物執筆
- 相互レビュー
- 有識者への内容確認

プロジェクトの成果物

文献や有識者へのインタビューから得た調査結果をドキュメントにまとめた

主なコンテンツ



DXを取り巻く現状とその課題の解説



調査にて判明した、DX推進を任されたミドルマネジメントが実施すべき要点7選



一部の要点について各社の取り組み事例

7月以降
IPAのHPにて
公開



プロジェクトを通して分かったこと

事例調査・有識者へのインタビューを通して分かったこと

DX推進におけるミドルマネジメントの役割は大別して2つ ツナゲル・ソダテル

ミドルマネジメントの役割

ツナゲル

- ✓ 経営と現場との調整の役割（縦のパイプ）
- ✓ 部門間調整の役割（横のパイプ）

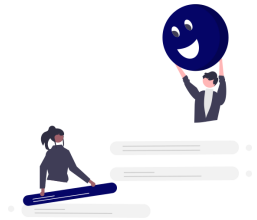
ソダテル

- ✓ 組織育成の役割
- ✓ 人材育成の役割



プロジェクトを通して分かったこと

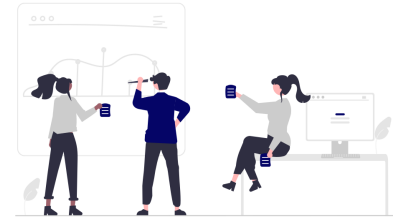
ツナゲル・ソダテルをより具体化すると7つの役割が期待されている



- DX戦略をもとにタスクを現場に落とす



- バリューチェーンに関わる部門と連携
- セキュリティ部門との密な連携



- 失敗を許容し、挑戦を後押しする文化の醸成
- 社員への権限委譲をし、ミドルマネジメントが最終的な責任を持つ



- 先端技術教育に加え、ビジネス教育を併せて実施
- OFF-JTのみならず、ON-JT教育を併せて実施