

# 関西電力における ビジネスアーキテクチャ人材とは

2025年8月4日

関西電力株式会社  
理事 IT戦略室長  
上田 晃穂

# 自己紹介：上田 晃穂 (うえだ あきお)

## ■経歴

### ●中学・高校

- **陸上部(長距離)**で毎日走り続ける

### ●大学・大学院

- 1995/3 大阪大学 基礎工学部 情報工学科 卒業
- 1997/3 奈良先端科学技術大学院大学 情報科学研究科 修了
- **某H学園(塾講師バイト)**で毎日しゃべり続ける

### ●会社

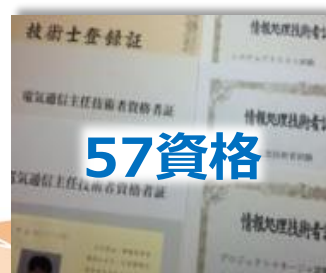
- 1997/4 関西電力(株)：IT技術屋→IT戦略屋→IT組織・人事屋
- 2016/7 (株)オプテージ：mineoの責任者（戦略・マーケティング）
- 2019/7 関西電力(株) 広報室
- 2021/7 関西電力(株) IT戦略室 IT企画部長
- 2024/7 関西電力(株) **理事 IT戦略室長**。現在に至る

### ●社外

- **経済産業省 人材育成タスクフォース ビジネスアーキテクト／データマネジメント 委員**
- **関西大学 客員教授**

## ■趣味

### ●社外資格



57資格

### ●ビジネス本



約1400冊

### ●講演・取材等



42回/年

### ●note



### ●日本酒



46都道府県  
338銘柄



本に掲載  
されました

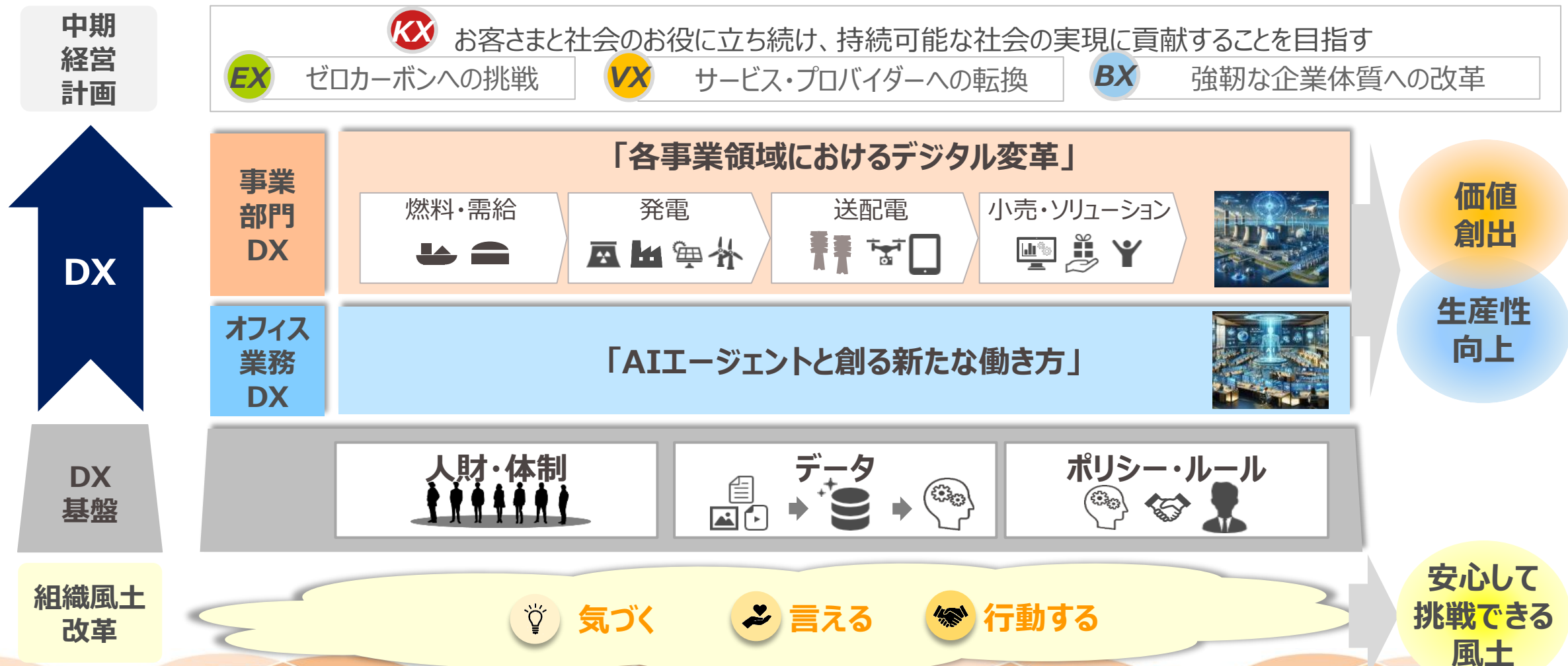
- 当社はデジタルで競争優位を築くことを目的に、2018年よりDX推進の取組みを開始している
- **2024年、AIによる破壊的なイノベーション「AI産業革命」の到来を想定し、DXビジョンを策定・公表**
- **当社DXの取組みをさらに加速させるため、OpenAIとの連携を公表**

|                  | 年表                                                                                                                                                                               |      |      |      |      |                                                     |      |      |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|-----------------------------------------------------|------|------|
| 年                | 2018                                                                                                                                                                             | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023                                                | 2024 | 2025 |
| 社外<br>動向         | ▼(9月)経済産業省がDXレポートを公表                                                                                                                                                             |      |      |      |      | ▼(11月)OpenAI社がChat-GPTを公開                           |      |      |
| 当社<br>動向         | ▼(6月)DX戦略委員会の立上げ<br>▼(8月) K4 Digital株式会社設立                                                                                                                                       |      |      |      |      | DXビジョン・DXロードマップ2030を公表 (7月)▼<br>OpenAIとの連携を公表 (6月)▼ |      |      |
| 当社の<br>主な<br>受賞歴 | IDC Future Enterprise Awards 2023『Best in Future of Workstyle』アワード (9月)▼<br>心理的安全性AWARD 2024『シルバーリング賞』(7月)▼<br>2024年度 IT 賞 (サステナビリティ領域) (12月)▼<br>2025年 JDMC データマネジメント賞 大賞 (3月)▼ |      |      |      |      |                                                     |      |      |

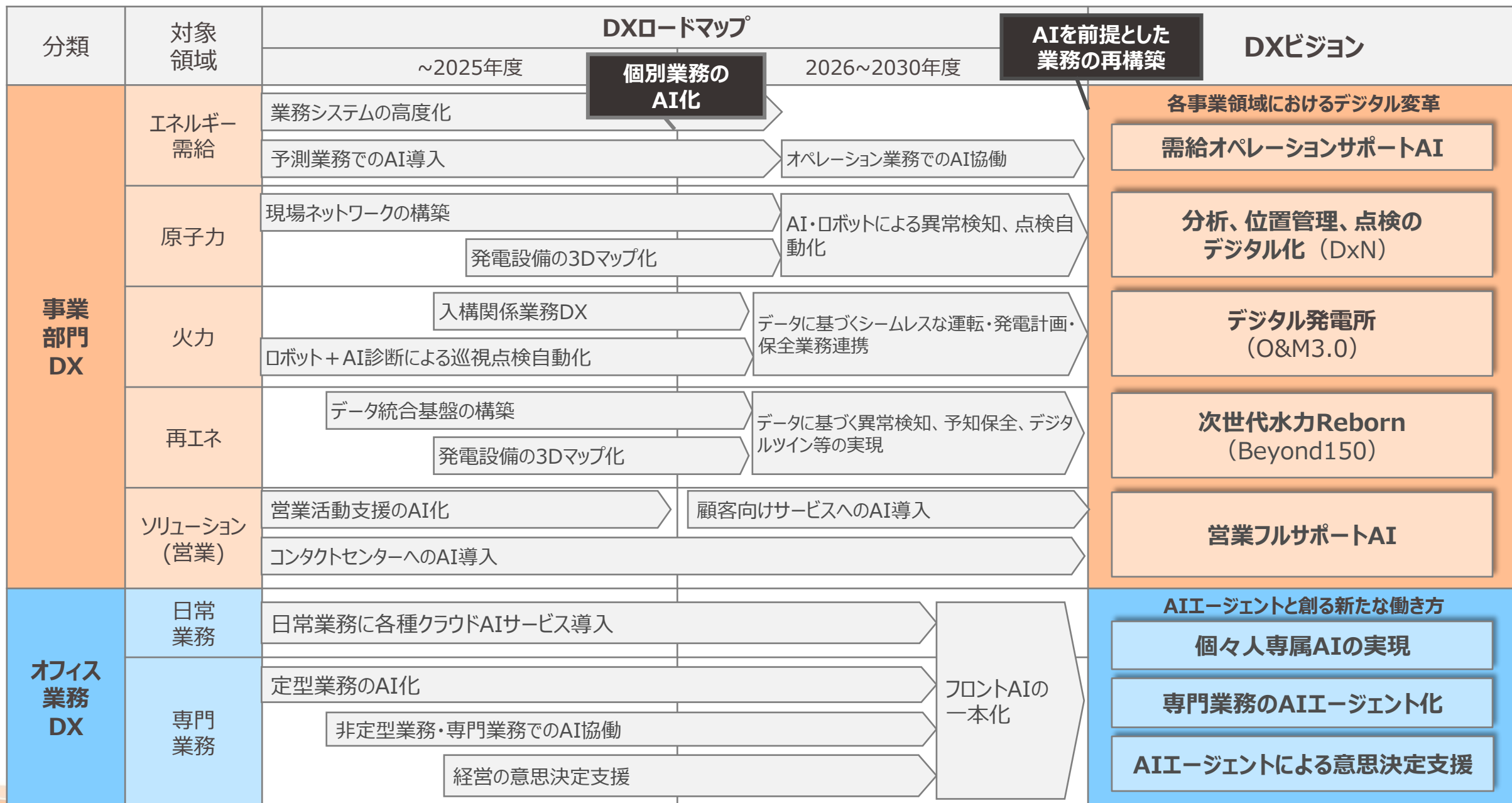


# DXを加速する取組み ～DXビジョン～

- ・事業部門DXでは「各事業領域におけるデジタル変革」、オフィス業務DXでは「AIエージェントと創る新たな働き方」を目指し「価値創出」「生産性向上」を図ることで、中期経営計画に掲げた**KX**(Kanden Transformation)を実現
- ・DXを加速する基盤として「人財・体制」「データ」「ポリシー・ルール」の整備と「組織風土改革」を実施していく



# DXを加速する取組み ～DXロードマップ2030（事業部門・オフィス業務）～



|          |      | 日本の伝統的企業（JTC）              | AIファースト企業（AIFC）                          |
|----------|------|----------------------------|------------------------------------------|
| AIの捉え方   |      | AIを「どこに使うのか」を考える           | AIを「前提」に業務を再構築し、競争優位の源泉とする               |
| 経営環境     | 変化   | 変化は脅威                      | 変化は機会。迅速・柔軟に対応し、変化の先頭に立つ                 |
|          | 未来   | 「未来を予測」しようとする              | 「すでに起こった未来」を確認し、機会に利用する                  |
|          | 失敗   | 失敗を恐れ、何も行動しない              | まず試行、早くたくさん失敗して、そこから学び・成長する              |
| 経営       | 志向   | 内部志向                       | 顧客志向                                     |
|          | スタイル | 計画重視の経営（42.195kmのフルマラソン完走） | アジャイル経営（100m × 422本連続ダッシュ）               |
|          | サイクル | Plan→Do→Check→Action       | Sensing(感知)→Seizing(捕捉)→Transforming(変革) |
|          | 意思決定 | KKD（勘・経験・度胸）に基づく           | 事実・データに基づく                               |
|          | 焦点   | 安定・維持・着実・改善                | 価値・成果・挑戦・成長・変革                           |
| データ      | 状態   | 暗黙知のまま（非データ） / サイロ化        | 形式知化 / パイプライン化 / 知恵への昇華                  |
|          | スタート | まず「データ」を集める                | まず「ニーズ」を確認する                             |
|          | 進め方  | 手段でおわる（BIツール導入、データ基盤構築）    | 目的を確認し、仮説設定、仕組み化して、定着までやり切る              |
|          | ゴール  | 「見える化」で終わる                 | 「意思決定」や「行動」につなげる                         |
| 推進体制     |      | 外部ベンダー丸投げ                  | 全社最適で推進                                  |
| ポリシー・ルール |      | 無い / 曖昧                    | ポリシーやルール、権限や責任も含め、明確化されている               |
| 人財       | 育成   | 行き当たりばったりの育成施策             | 人財戦略に基づき、整合性・一貫性のとれた育成施策                 |
|          | 組織風土 | 「サムい／キツイ／ヌルい組織」            | 心理的安全性の高い「学習する組織」                        |

・ **OpenAIとの戦略的連携**により、OpenAIの持つ最新技術やノウハウを利用しながら、**生成AI活用事例（ユースケース）の創出・展開**を行い、DXのさらなる加速や効果拡大を目指す

| ユースケース分類          | 生成AIの<br>有用性 | 当社ユースケース例                                                                                                 |                                                                                                              |                                                                                                                         |                                |                                                                        |
|-------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| コンテンツ生成           | 高            | 生成AIを活用<br>した営業スタイルの<br>変革<br><br>(例)<br>・ 営業プロセス全体<br>(リード創出、商談<br>活動、クロージング/<br>アフターフォロー)に<br>おける生成AI活用 | 火力発電事業におけるデ<br>ジタル発電所の<br>実現に向けた運転・保全<br>業務へのAI適用<br><br>(例)<br>・ 設備保全トラブル対応支<br>援・業務手順アドバイス<br>・ 法令遵守業務の高度化 | 定型資料・文書<br>の自動作成<br>(広報プレス<br>業務他)                                                                                      | テキスト作成・要約<br>・分析の自動化<br>システム開発 | 社内ヘルプデスク<br>業務の高度化<br><br>(例)<br>・ IT運開済<br>⇒ 経理/調達/<br>人労・法務へ<br>横展開) |
| ナレッジ発見            | 高            |                                                                                                           |                                                                                                              | 経営の意思決定支援<br><br>(例)<br>・ リスクの専門家AIによるリスク分析<br>・ 議事進行AI、積極派AI、保守派<br>AIによる議論の活性化、効率化<br>・ 役員AIや消費者AI、国民AIに対<br>する企画の壁打ち |                                |                                                                        |
| 会話型ユーザー・インタフェース   | 高            |                                                                                                           |                                                                                                              |                                                                                                                         |                                |                                                                        |
| セグメンテーション／分類      | 中            |                                                                                                           | AI文書自動処理<br>(文書自動分類/項目抽出・構造化)                                                                                |                                                                                                                         | アンケート分析                        |                                                                        |
| レコメンデーション・システム    | 中            |                                                                                                           |                                                                                                              |                                                                                                                         |                                |                                                                        |
| 認識                | 中            |                                                                                                           |                                                                                                              |                                                                                                                         |                                |                                                                        |
| インテリジェント・オートメーション | 中            |                                                                                                           | 情報セキュリティインシデントの監視／早期検知                                                                                       |                                                                                                                         | 情報収集自動化                        |                                                                        |
| 異常検知／監視           | 中            |                                                                                                           |                                                                                                              |                                                                                                                         |                                |                                                                        |

※出典：Gartner(2024年3月)に当社ユースケースを追記

# DX人財戦略

- 2018年6月に**DX戦略委員会**を立ち上げ、**各部門**にもDX推進体制を構築
- 2018年8月には、アクセンチュア株式会社と合同でデジタル専門会社**K4 Digital株式会社**を設立
- **「DX戦略委員会／各部門／K4 Digital」が三位一体となり、当社グループのDXを推進**
- 2025年6月には、**OpenAI社との戦略的連携**を開始し、**生成AIのフル活用によりDXを加速**



## **DX戦略委員会** 全体戦略・方向づけ

- 役員をトップとして、各部門長が委員として出席
- DX全体戦略の策定
- 各部門の取組みを統括・KPI管理

## **各部門**

### 施策検討・展開

- 部門ごとに推進部署を設置
- 部門DX計画の策定と、具体的な取組みの企画・実行

## **K4 Digital株式会社** 技術支援

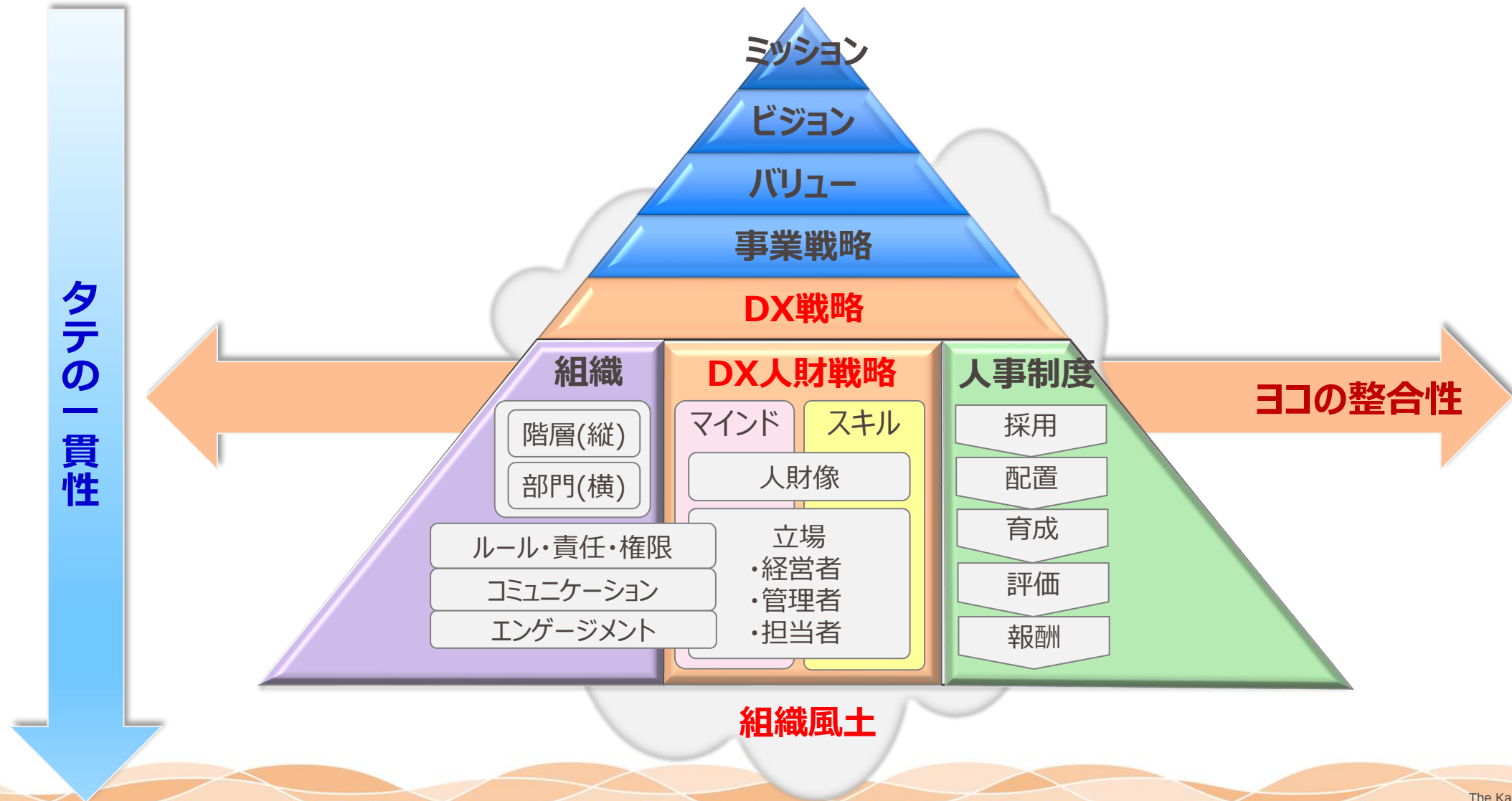
- アクセンチュア株式会社と共同で設立
- 最新のデジタル技術を活用して、各部門の取組みを支援

戦略的  
連携

## OpenAI

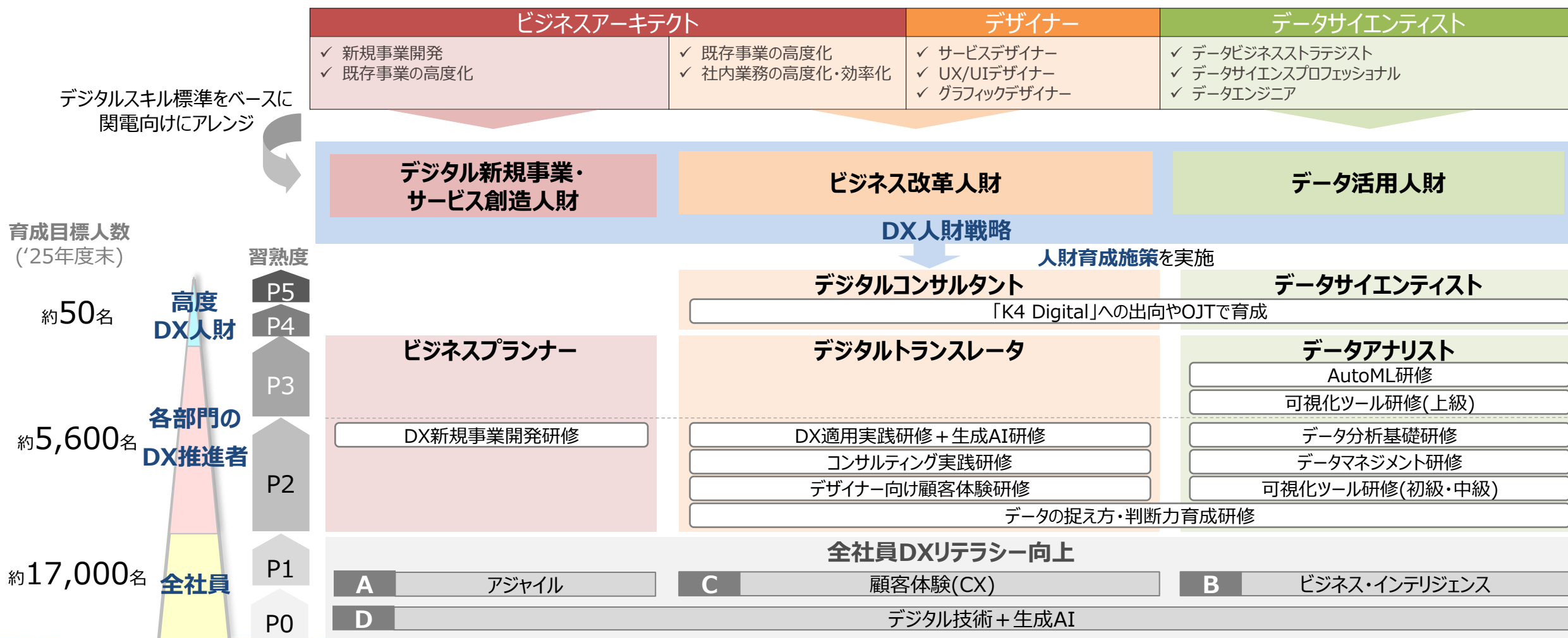
- 最新のAI技術と国内外の知見を駆使し、生成AI活用に向けた取組みや業務生産性の向上を包括的に支援
- ChatGPT EnterpriseやOpenAI APIなどの生成AIサービスの提供

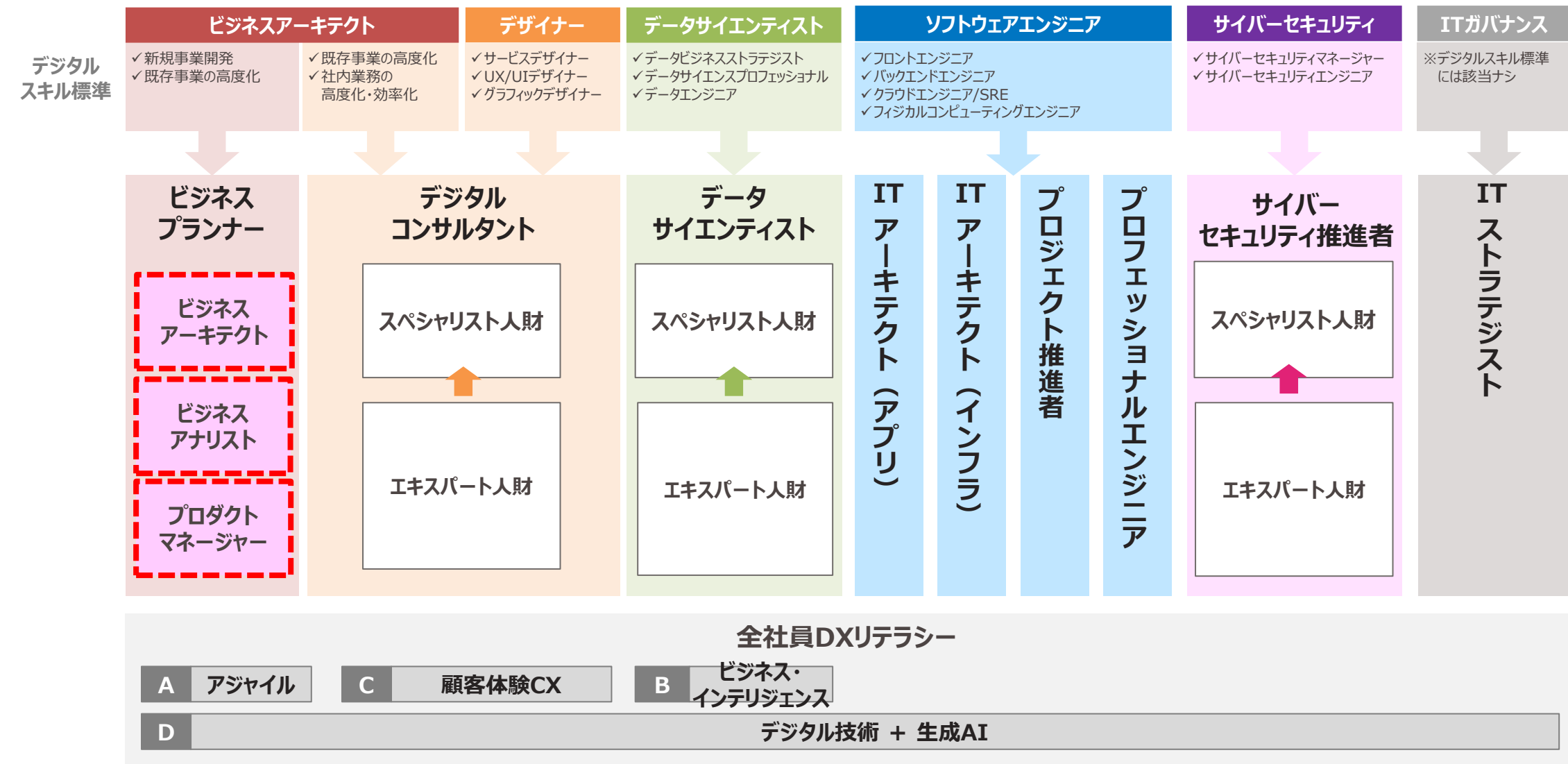
- ・「DX人財戦略」の策定にあたっては、**タテの一貫性とヨコの整合性**が肝要

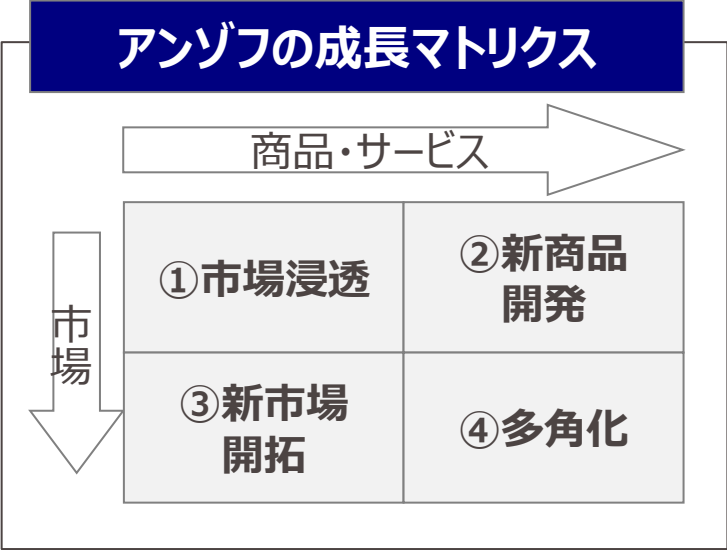
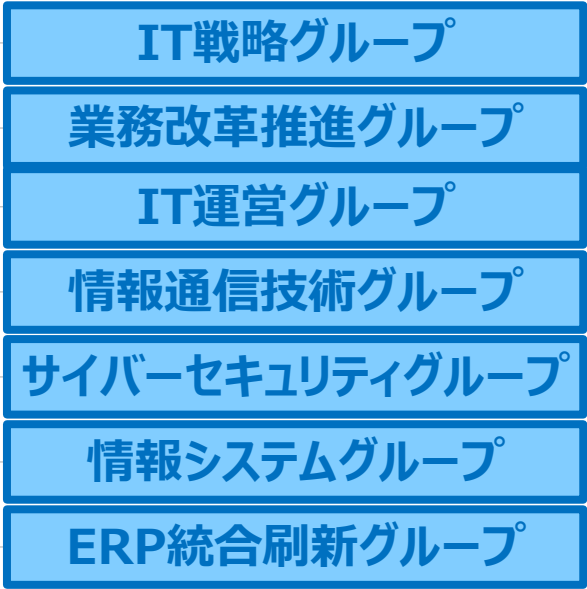
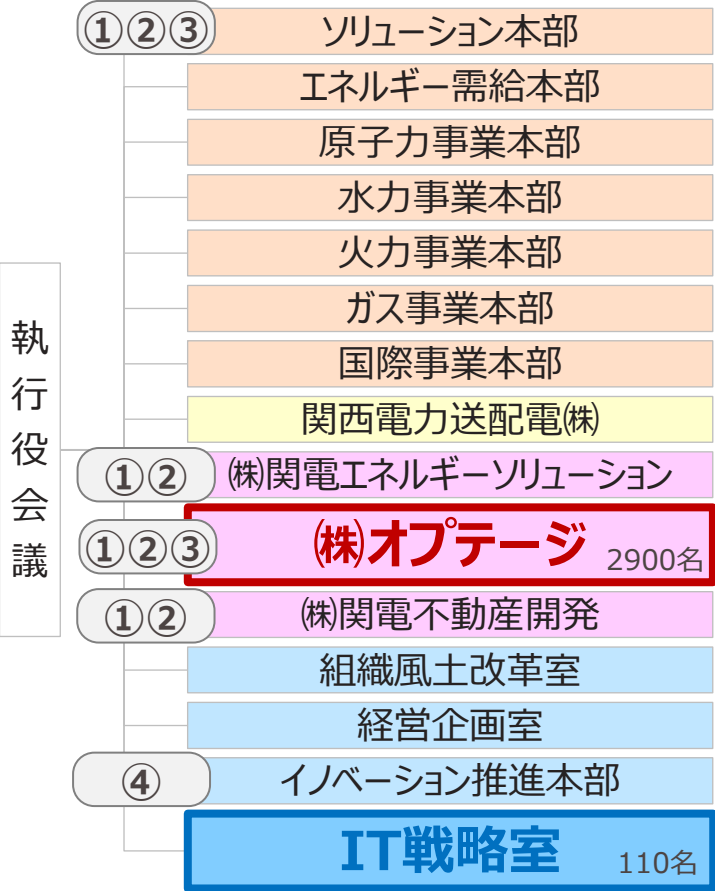


# DX人財戦略 ～人財像・育成人数・施策～

- 対象者を**高度DX人財／各部門のDX推進者／全社員**の3層に分類し、**育成目標人数**を設定し、社外公表
- デジタルスキル標準(DSS)**に基づき**スキル・マインドセット**を定義した**DX人財戦略**を策定し、**人財像・習熟度毎**に必要な**人財育成施策**を実施







- 人事制度における**採用・配置・育成・評価・報酬**の各領域でDX人財への人事施策を実施

## 採用

- 新卒採用／キャリア(中途)採用のベストミックス

## 配置

- ゼネラリスト人財は数年でローテ／高度DX人財は長期配置
- 「eチャレンジ制度」による他部門からの職種・配置転換

## 育成

- OJT / Off-JT(研修) / 自己啓発

## 評価

- 人事制度：「貢献度評価」と「バリュー評価」
- 表彰制度（社内／社外）

## 報酬

- 収入(金銭的報酬)／職位(地位的報酬)／能力(技能的報酬)／喜び(精神的報酬)／貢献(役に立つ)／成長(個人および組織)

## 社内表彰

「DXな人たち」

「IDC Future Enterprise Awards」

デジタルワークスタイル 推進プロジェクト  
2023 Winner:  
Best in Future of Workstyle



心理的安全性AWARD 2024『シルバーリング賞』

まずは私たちから！心理的安全性づくりから始める  
組織風土改革



## 社外表彰

「2024年度 IT 賞(サステナビリティ領域)」

「AI による分散型エネルギーリソース最適運用サービス  
～カーボンニュートラルに向けた関電グループの挑戦～」



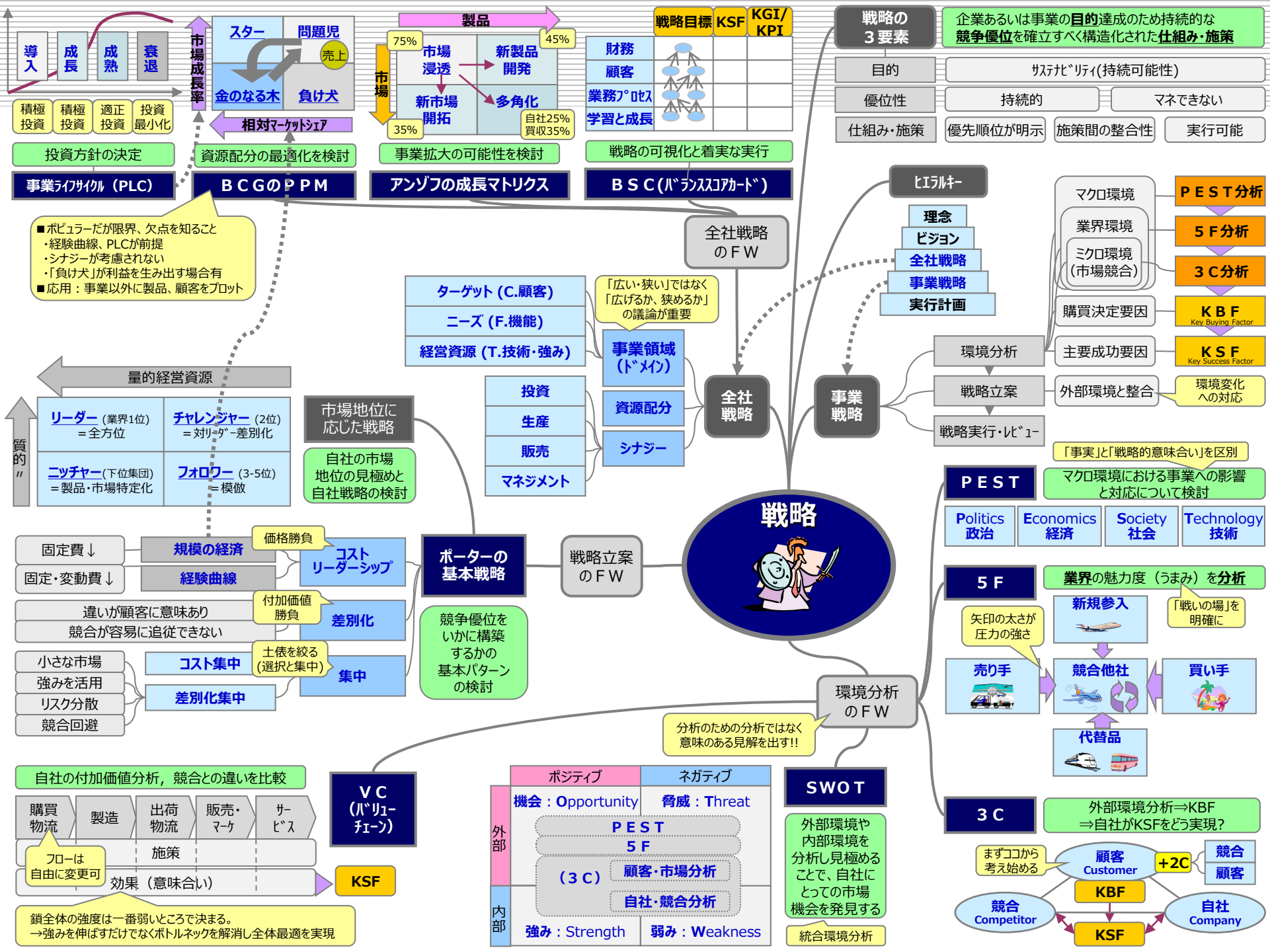
「データマネジメント賞 2025 大賞」

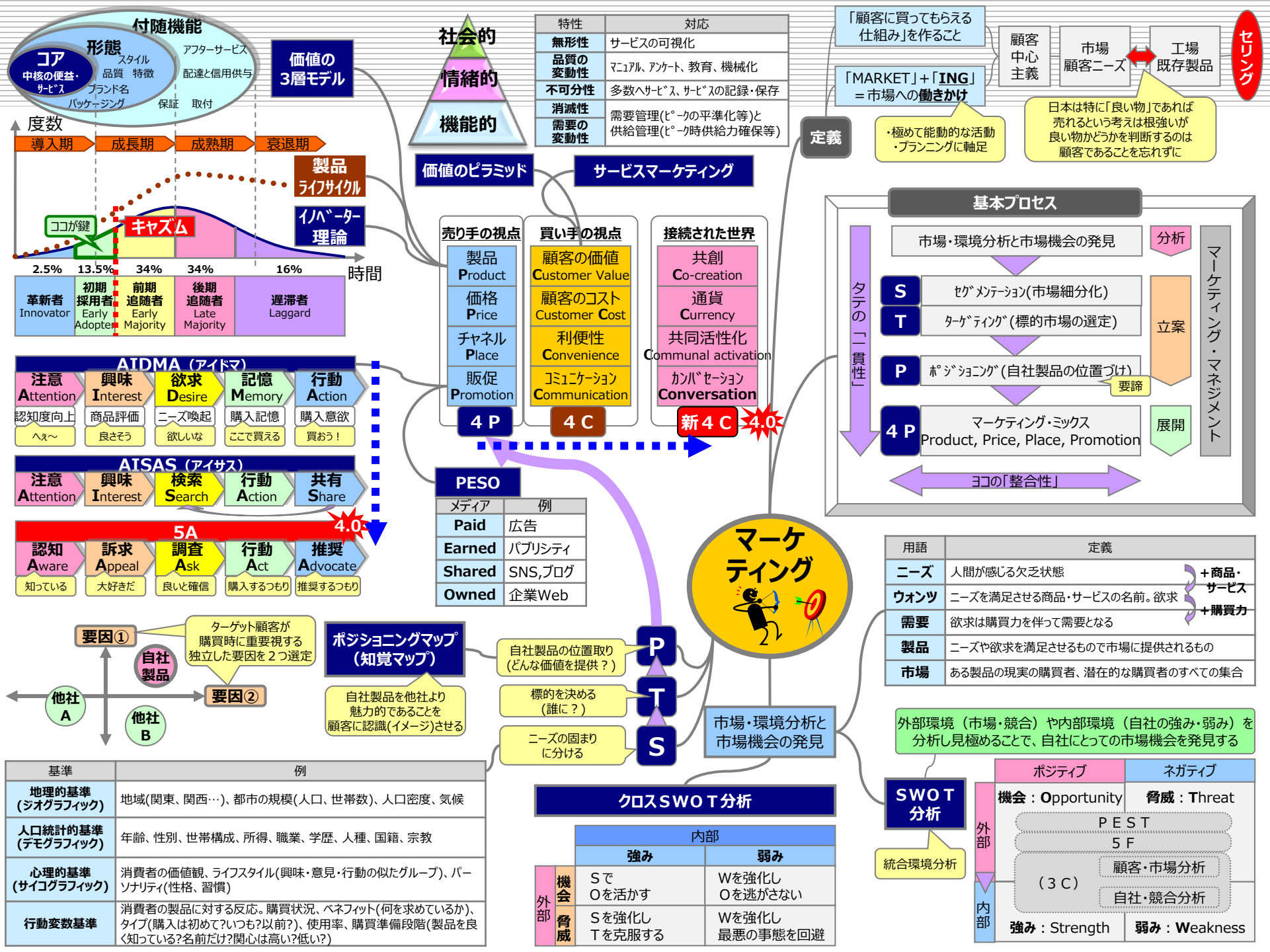


- ① 危機感の共有と好奇心をベースに機会を捉える
- ② 顧客志向
- ③ ワクワクするビジョンを描く
- ④ 課題 × デジタル = 価値 ⇒ 成果 ⇒ 成長・変革
- ⑤ AIは良い「データ」を浴びて成長する
- ⑥ DXを「実行」できる人財の育成
- ⑦ 安心して挑戦・失敗できる組織風土を戦略的に作り込む
- ⑧ 強力な両利きのリーダーシップ(変革型／共感型)

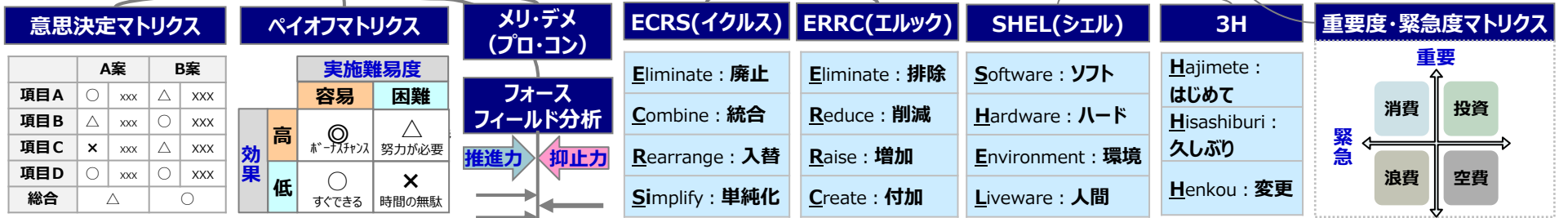
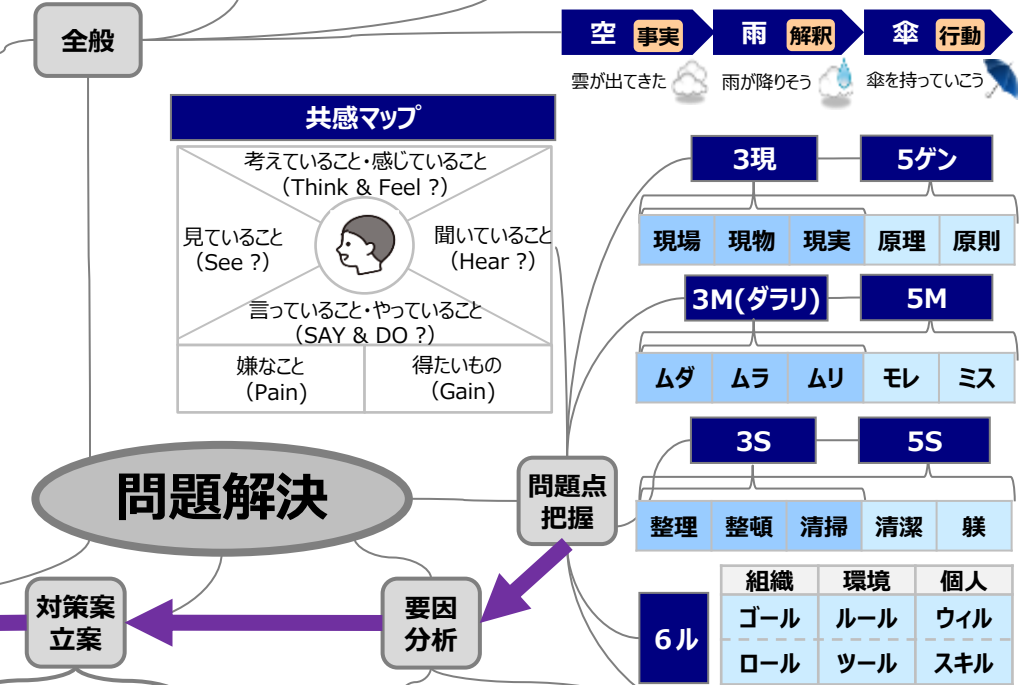
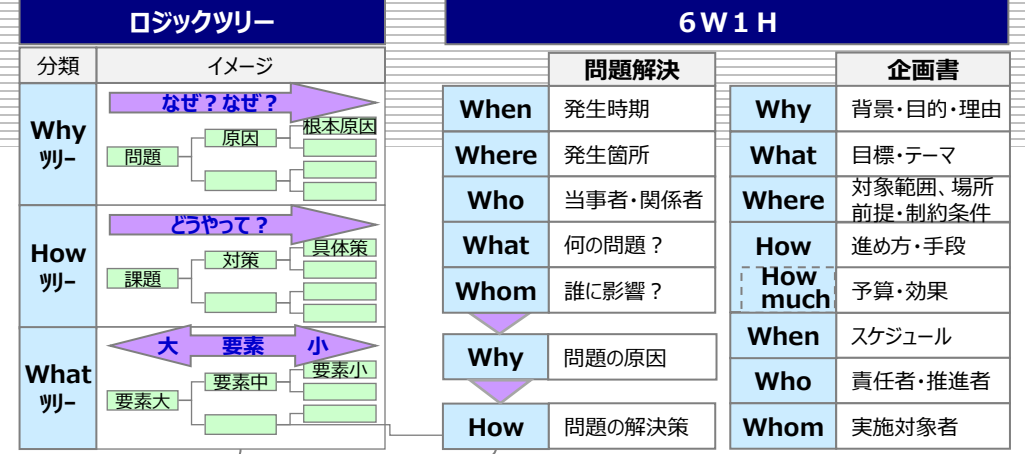
- DSSのうち、特に「ビジネスアーキテクト」の部分が使いにくいので改善して欲しい（したい）

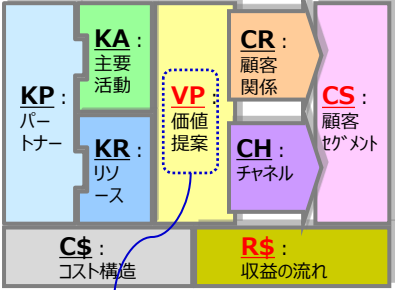
# 参考資料

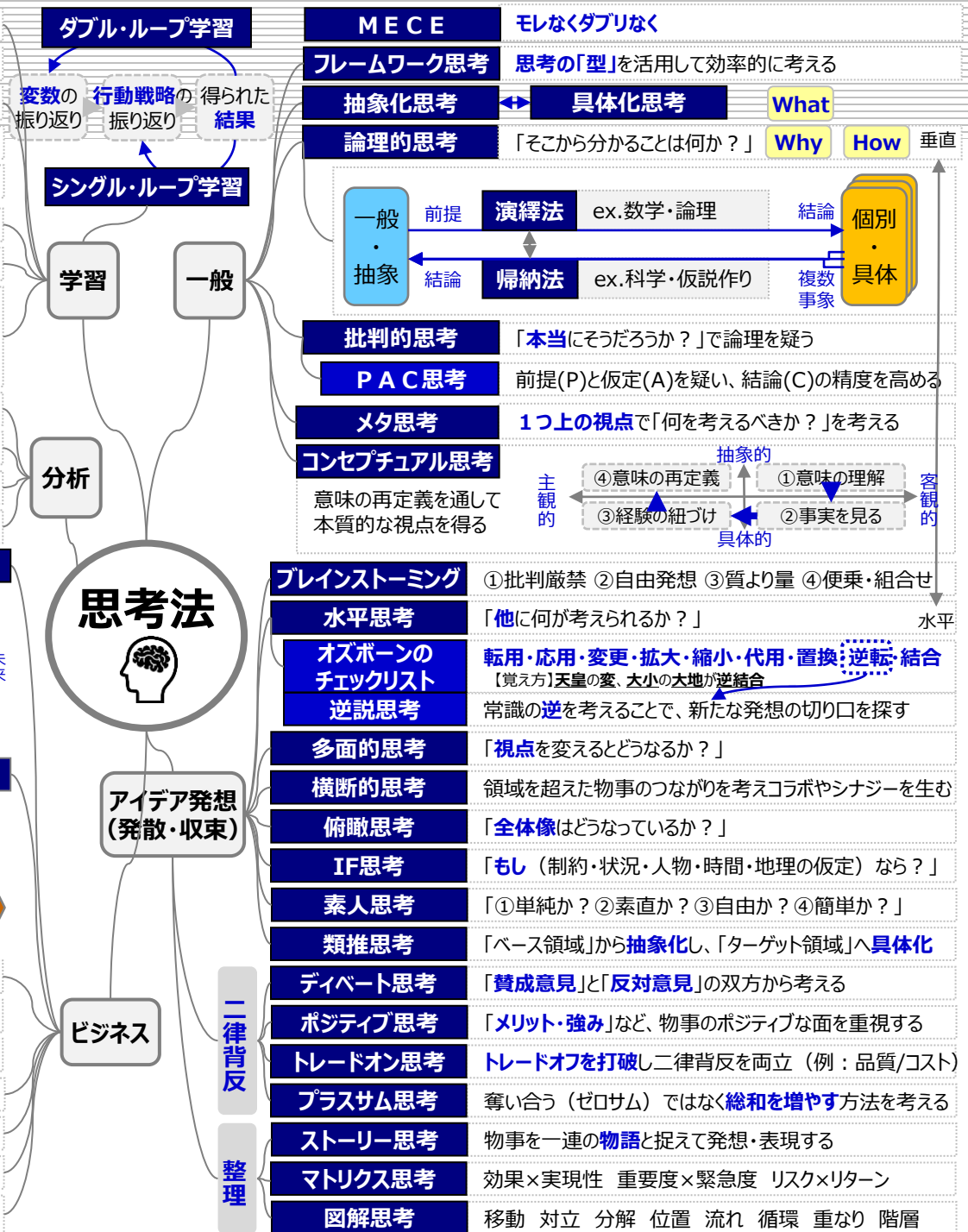


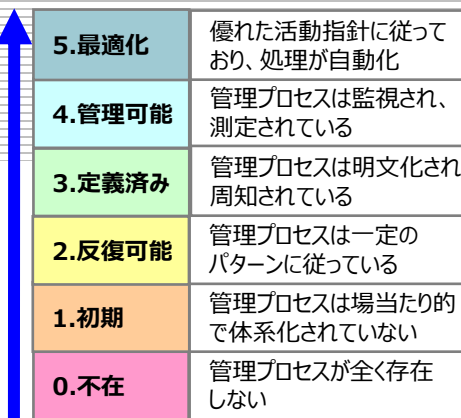


|         | ツール                 | 説明                                                    | データ |    | 段階 |
|---------|---------------------|-------------------------------------------------------|-----|----|----|
|         |                     |                                                       | 数値  | 言語 |    |
| QC7つ道具  | 層別                  | 多くのデータをその特徴からいくつかの層(グループ)に分けて比較すること                   | ○   |    | 分析 |
|         | パレート図               | 項目別に層別して出現頻度の大きい順に並べ、棒グラフと累積曲線を図にしたもの。重点指向のために使う      | ○   |    |    |
|         | 特性要因図               | 特性(結果)に要因(原因)がどのように関連し、影響しているかを人目で分かるように書き表した図        |     | ○  |    |
|         | ヒストグラム              | 計量値のデータがどんな分布をしているかを見やすく表した柱状の図                       | ○   |    |    |
|         | 散布図                 | 2種類のデータを横軸と縦軸にとりデータを打点して作るグラフ                         | ○   |    |    |
|         | グラフ・管理図             | 生産工程の安定性を評価するためのグラフや図                                 | ○   |    |    |
|         | チェックリスト             | データが簡単に記録できるよう必要項目を予め印刷した用紙で、チェック等で簡単に記録できるようにしたもの    |     | ○  |    |
| 新QC7つ道具 | 親和図                 | 混沌とした問題の事実・意見・発想を言語データで捉え、相互の親和性により統合し解決すべき問題を明確に表した図 |     | ○  | 計画 |
|         | 関連図                 | 複雑な原因の絡み合う問題について、因果関係を論理的につないだ図                       |     | ○  |    |
|         | 系統図                 | 目的を設定し、この目的に到達する手段を系統的に展開した図。「構成要素展開型」と「方策展開型」の2種類がある |     | ○  |    |
|         | マトリクス               | 行に属する要素と列に属する要素によって二次元的配置にした図                         |     | ○  |    |
|         | PDPC法               | プロセス決定図。目標達成のための実施計画が、想定リスクを回避して目標に至るまでのプロセスをフロー化した図  |     | ○  |    |
|         | アロー・タイム・プログラム(PERT) | 矢印を用いて日程計画を図示したもの                                     |     | ○  |    |
|         | マトリクスデータ解析          | 複数の特性を測定し、グラフの縦軸・横軸・プロット値により特性を記述し、複数特性を総合的・定量的に解析する図 |     | ○  |    |

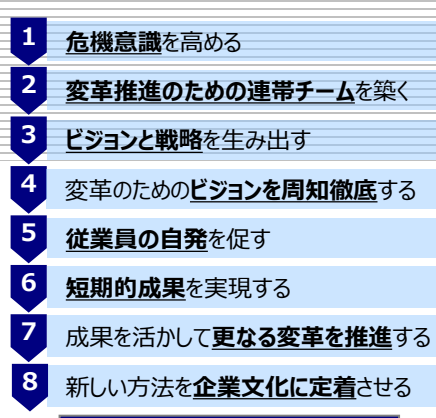


|                  |                                                                                    |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>改善思考</b>      | Plan:計画⇒Do:実行⇒Check:評価⇒Action:改善                                                   |
| <b>KPT</b>       | Keep:良かった点 Problem:改善点 Try:取組むこと                                                   |
| <b>経験学習モデル</b>   | 経験 ⇒ 内省(振り返り) ⇒ 考える ⇒ 行動する                                                         |
| <b>YWT</b>       | Y:やったこと W:わかったこと T:次にやること                                                          |
| <b>内観法</b>       | してもらったこと して返せたこと 迷惑をかけたこと                                                          |
| <b>プロセス思考</b>    | 結果だけでなく、そこに至る過程や工程にも着目する                                                           |
| <b>自責思考</b>      | 問題を自分にできる／協力を得て解決できるで整理                                                            |
| <b>A B C 理論</b>  | 「～せねばならない」の違いを特定し思考・行動を変える                                                         |
| <b>仮説思考</b>      | 仮説(問いへの仮の答え)の検証を繰り返し、結論の質を高める                                                      |
| <b>論点思考</b>      | 正しい論点(本当に解決すべき問題)を特定し考える                                                           |
| <b>システム思考</b>    | 要素の複雑なつながりを見極め問題を1システムとして理解                                                        |
| <b>ボトルネック分析</b>  | システム全体の進行を停滞させる重要ポイントを突き止める                                                        |
| <b>逆算思考</b>      | ゴールとなる未来を起点として現在を考える ⇔ 積み上げ                                                        |
| <b>ビジネスモデル思考</b> |  |
| <b>価値提案思考</b>    | 顧客にどのような「価値」を提供するかを考える                                                             |
| <b>シーズ思考</b>     | 保有している「資源・強み」を起点に「価値」を考える                                                          |
| <b>ニーズ思考</b>     | 顧客の「ニーズ」を起点に「価値」を考える                                                               |
| <b>戦略的思考</b>     | 差別化／コストリーダーシップ／集中                                                                  |
| <b>マーケティング思考</b> | S ⇒ T ⇒ P ⇒ 4P                                                                     |
| <b>オプション思考</b>   | 複数の選択肢を持ち、総合的・客観的に意思決定する                                                           |
| <b>確率思考</b>      | 選択肢の期待値を考え、意思決定の質を高める                                                              |

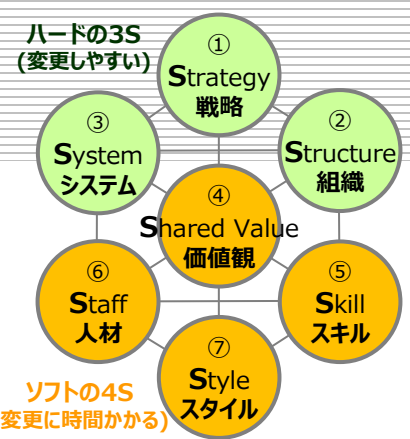
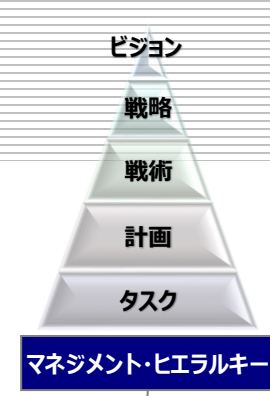
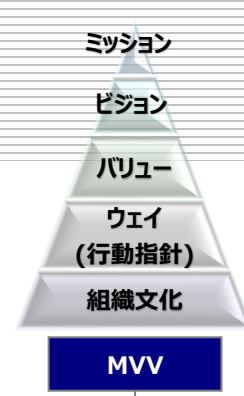




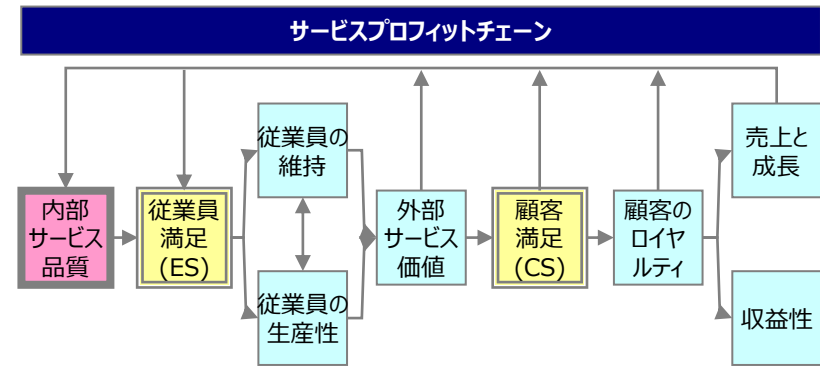
CMMI(能力成熟度モデル)



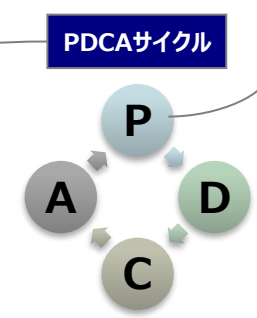
コッターの「変革8段階」



7S(7つの経営資源)

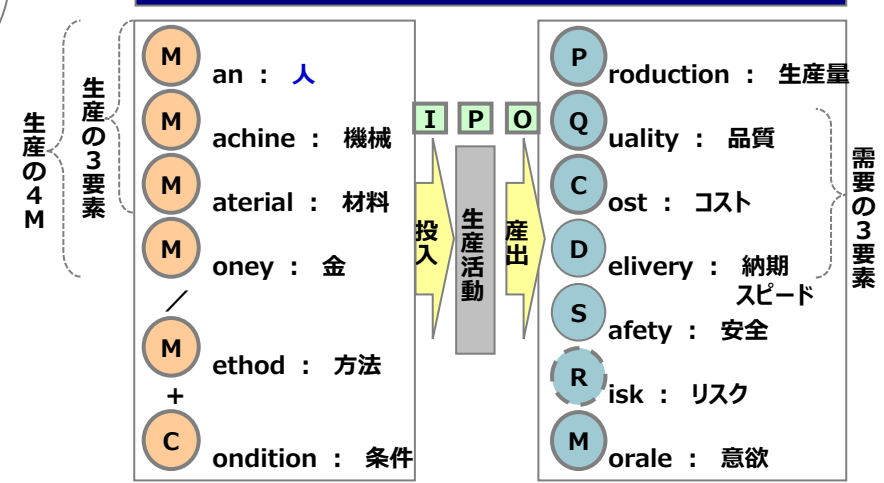
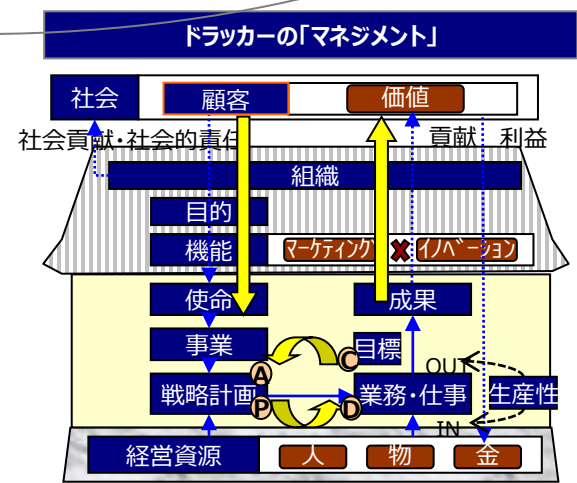
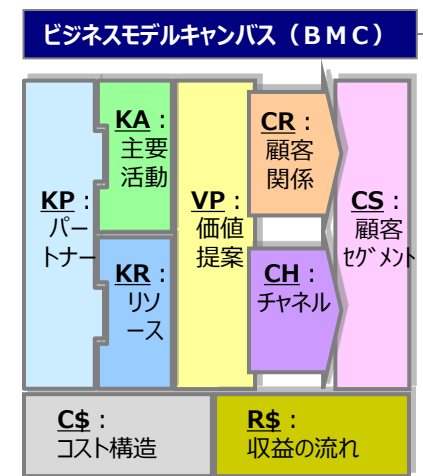


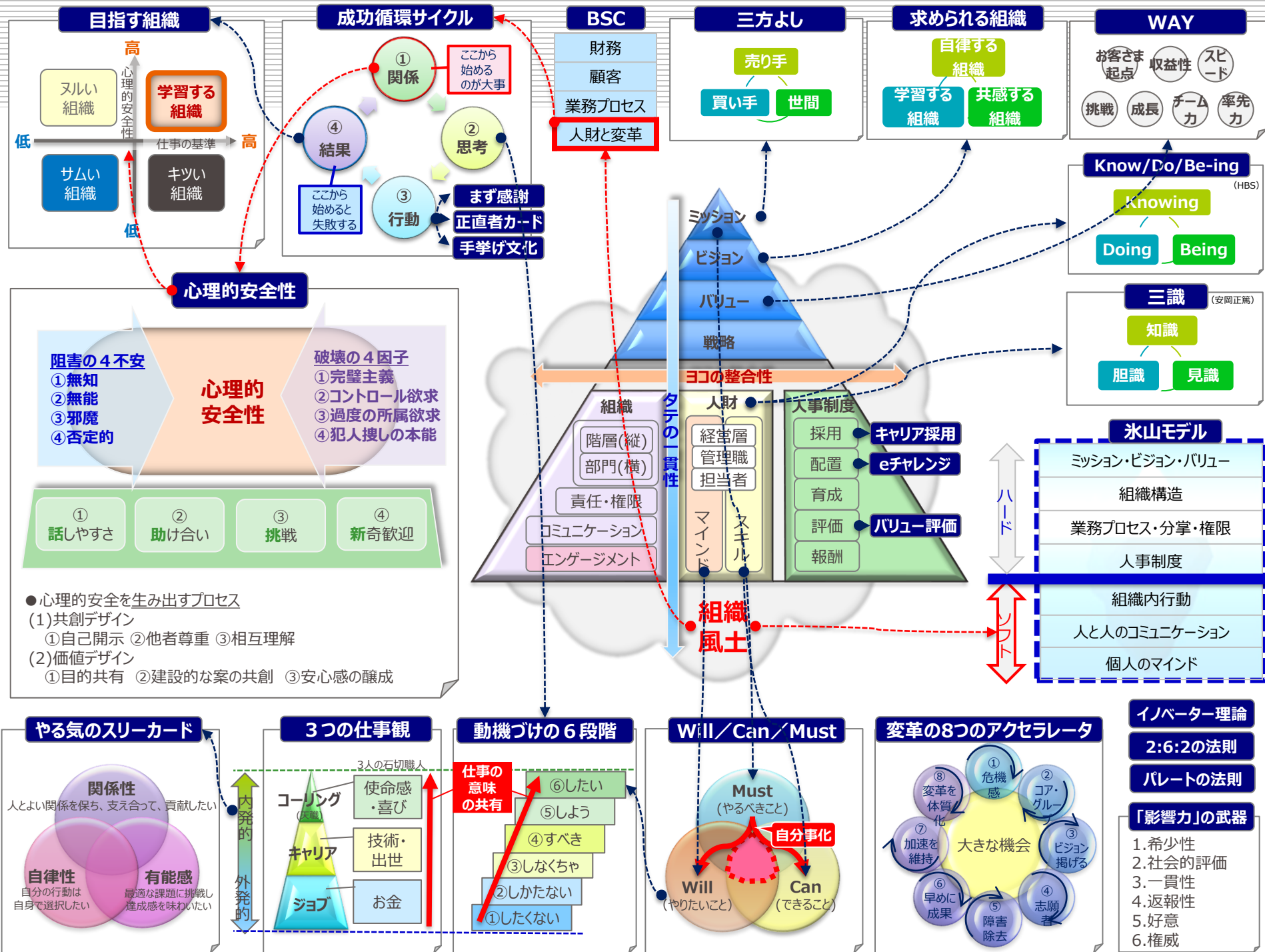
組織・マネジメント



SMART(目標設定)

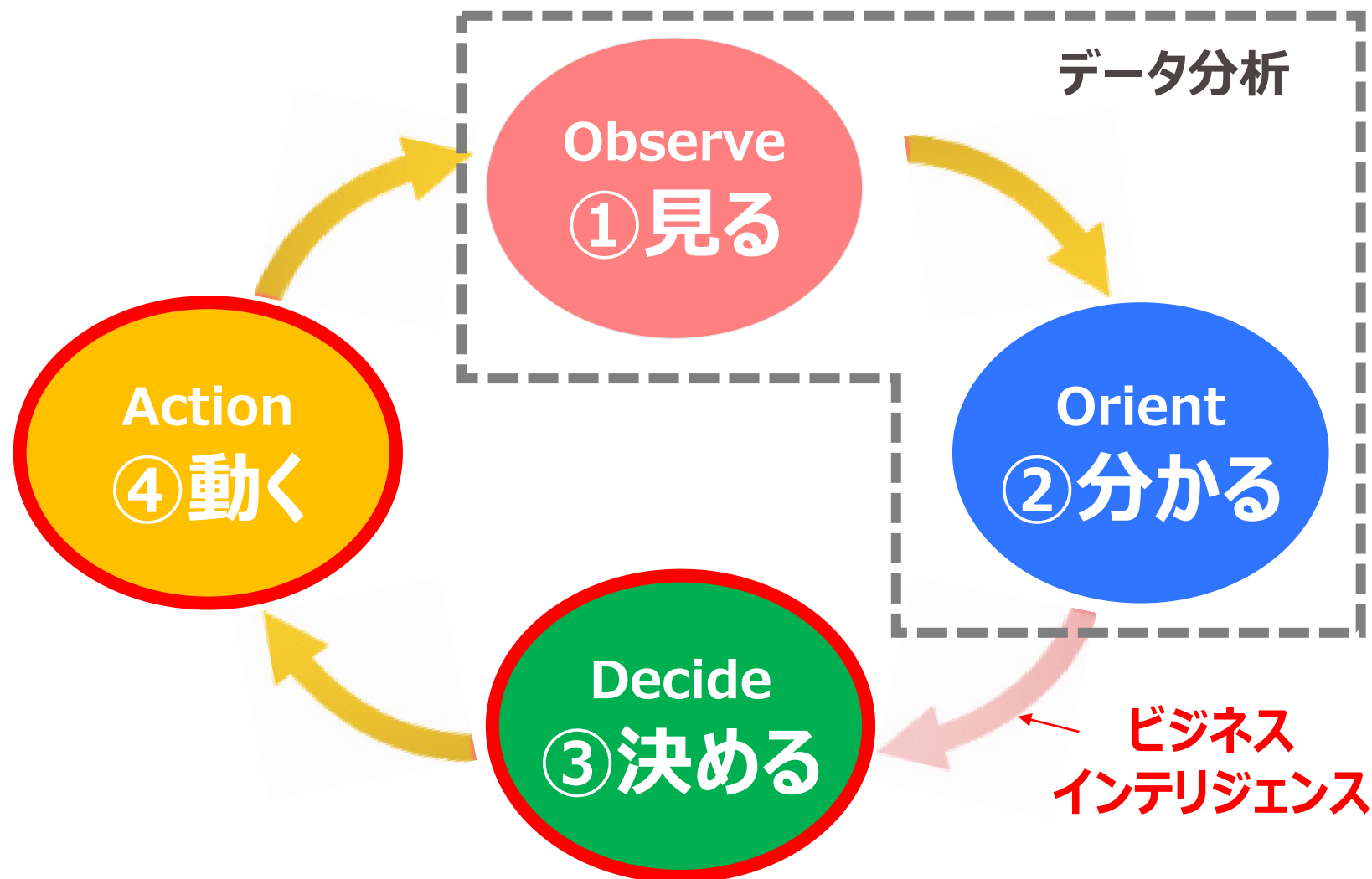
|                         |      |
|-------------------------|------|
| <u>S</u> pecific        | 具体的  |
| <u>M</u> easurable      | 測定可能 |
| <u>A</u> chievable      | 達成可能 |
| <u>R</u> esult-oriented | 結果重視 |
| <u>T</u> ime-bound      | 期限付き |



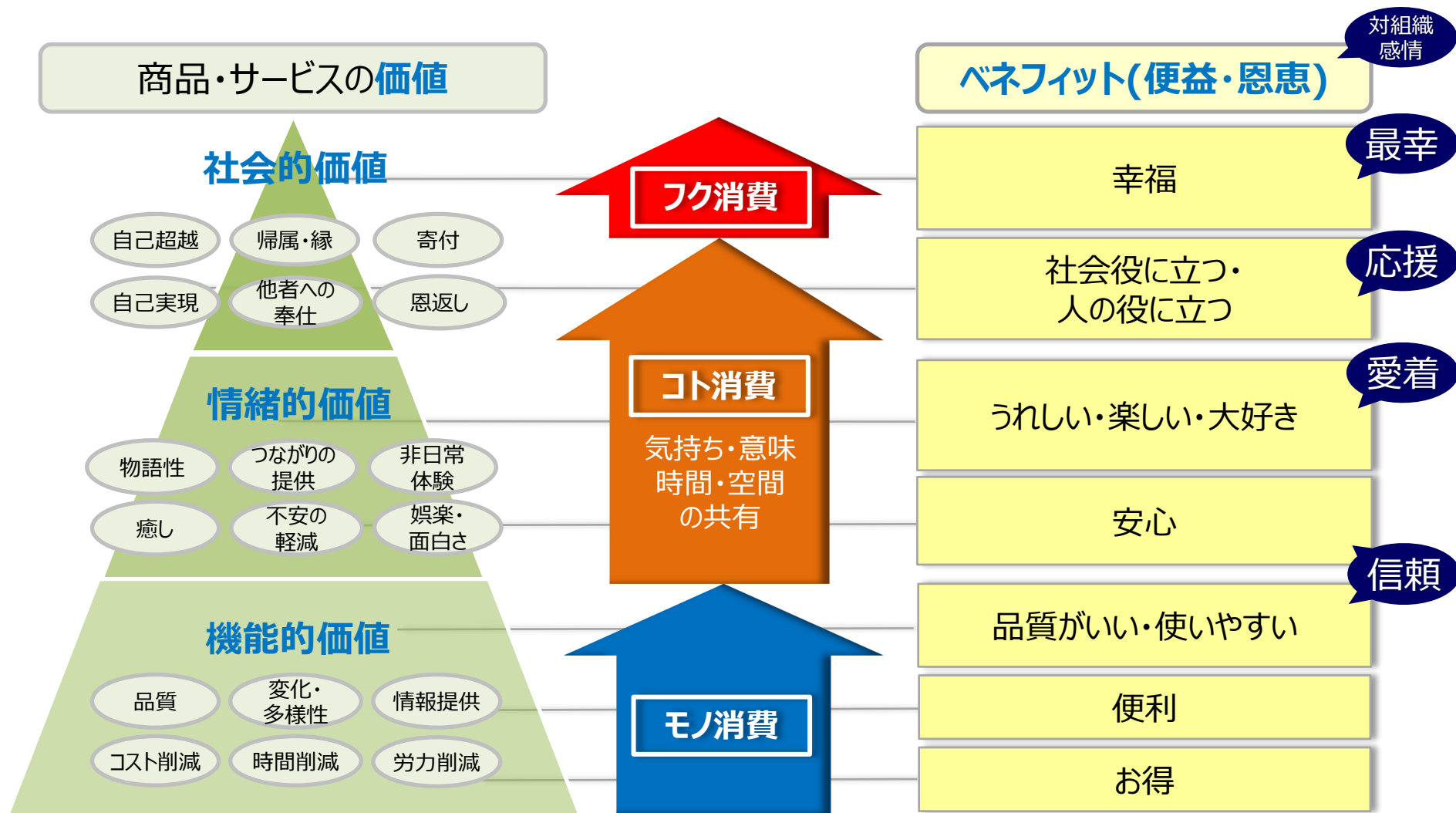


心得③

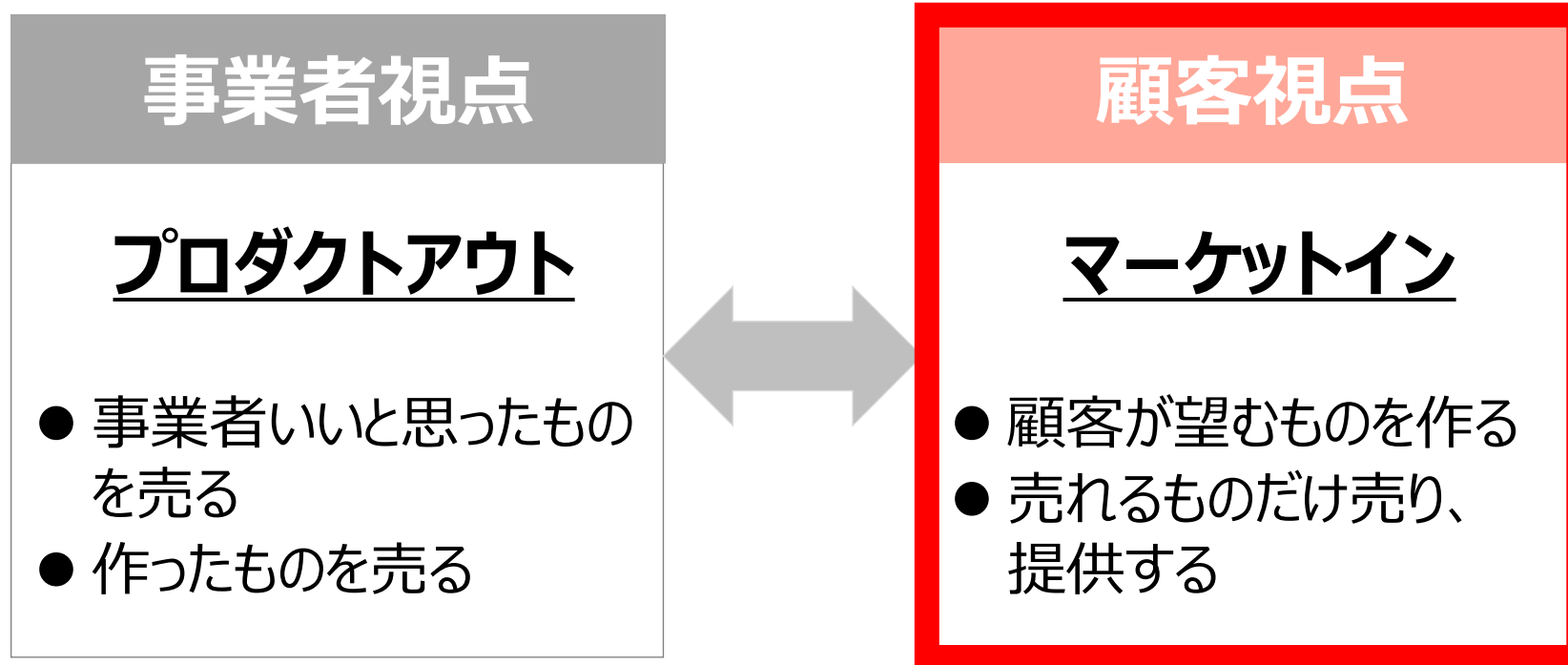
データ分析の結果から得られた知見を**次のアクション**につなげましょう！



- ・我々の「顧客は誰か？」「顧客にとっての価値は何か？」からスタートしましょう。
- ・「顧客＝満足させるべき人たち」



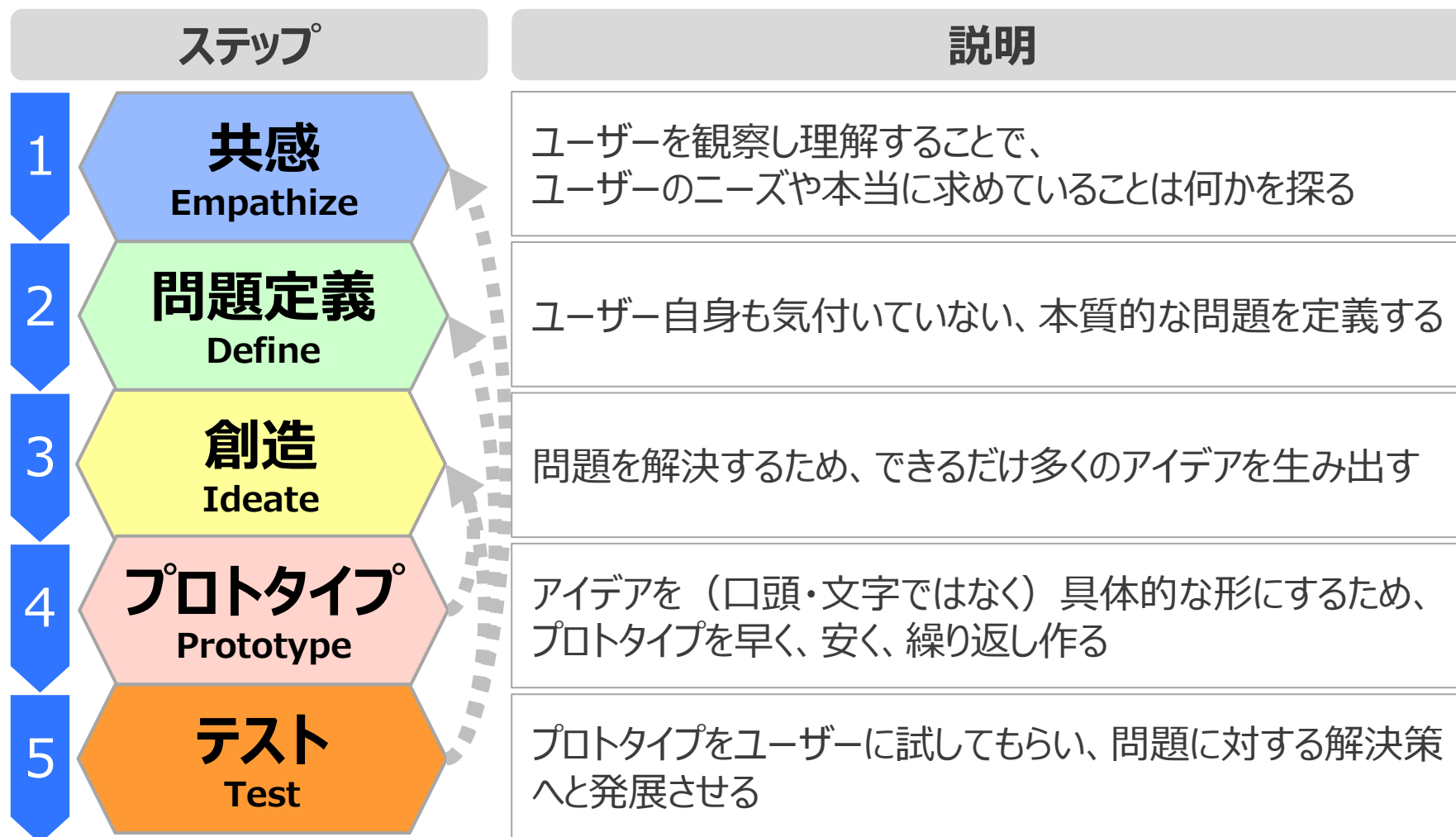
「デザイン思考」を使って商品・サービスを提供することで、事業者視点（プロダクトアウト）ではなく、顧客視点（マーケットイン）で、顧客の問題・課題解決ができるようになります。



「顧客視点」の商品・サービスをマーケットインで提供する必要あり

「デザイン思考」

デザイン思考は、「共感」・「問題定義」・「創造」・「プロトタイプ」・「テスト」の5つのステップを繰り返し実施していきます。



デジタル技術とは、AIやIoTなどの先端技術のことであり、経営課題や業務課題を解決するための道具・手段です。  
デジタル技術が得意とするのは、顧客・市場分析や設備劣化予測、自動化・生産性向上といった領域です。



## まずはAIを「使ってみる」



まずはAIを「使ってみる」  
その後「考える」

## 「AIを前提」として業務再構築



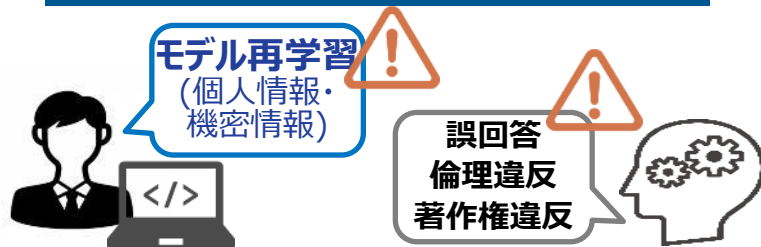
ヒトが業務をすることを前提とするのではなく  
「AIを前提」として業務のやり方を変える

## プロンプトエンジニアリング



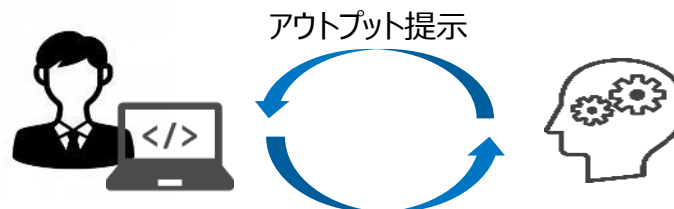
生成AIに合理的な質問・依頼をし  
最適化する

## AIを「正しく」使う



インプット・アウトプットに  
気を付ける

## AIから学び、育てる



精査・補正・再入力  
AIとの共創のループを  
回し続ける

- DXを加速すべく**変革の8つのアクセラレータ**に基づき、**トップダウン／ボトムアップの両面**から、**挑戦する組織風土を戦略的に作り込む**

