



デジタル時代の 階層別研修・DXスキル研修



デジタルがもたらした仕事の変化に対応し、
DXを通じて価値創出できる人材を育成する



職場のデジタル化は進んだ。従業員のデジタル対応はどうか？

デジタルトランスフォーメーションの重要性が叫ばれ、遅ればせながら、わが国の仕事の現場にも様々なデジタル化の恩恵が浸透してきています。Excel®やPowerPoint®を使いこなし、オンラインでの会議にも慣れ、データ分析スキルを身に付けた人材が職場に増えている中で、仕事の進め方やマネジメントの仕方が“古いバージョン”のままにはなってはいないでしょうか。

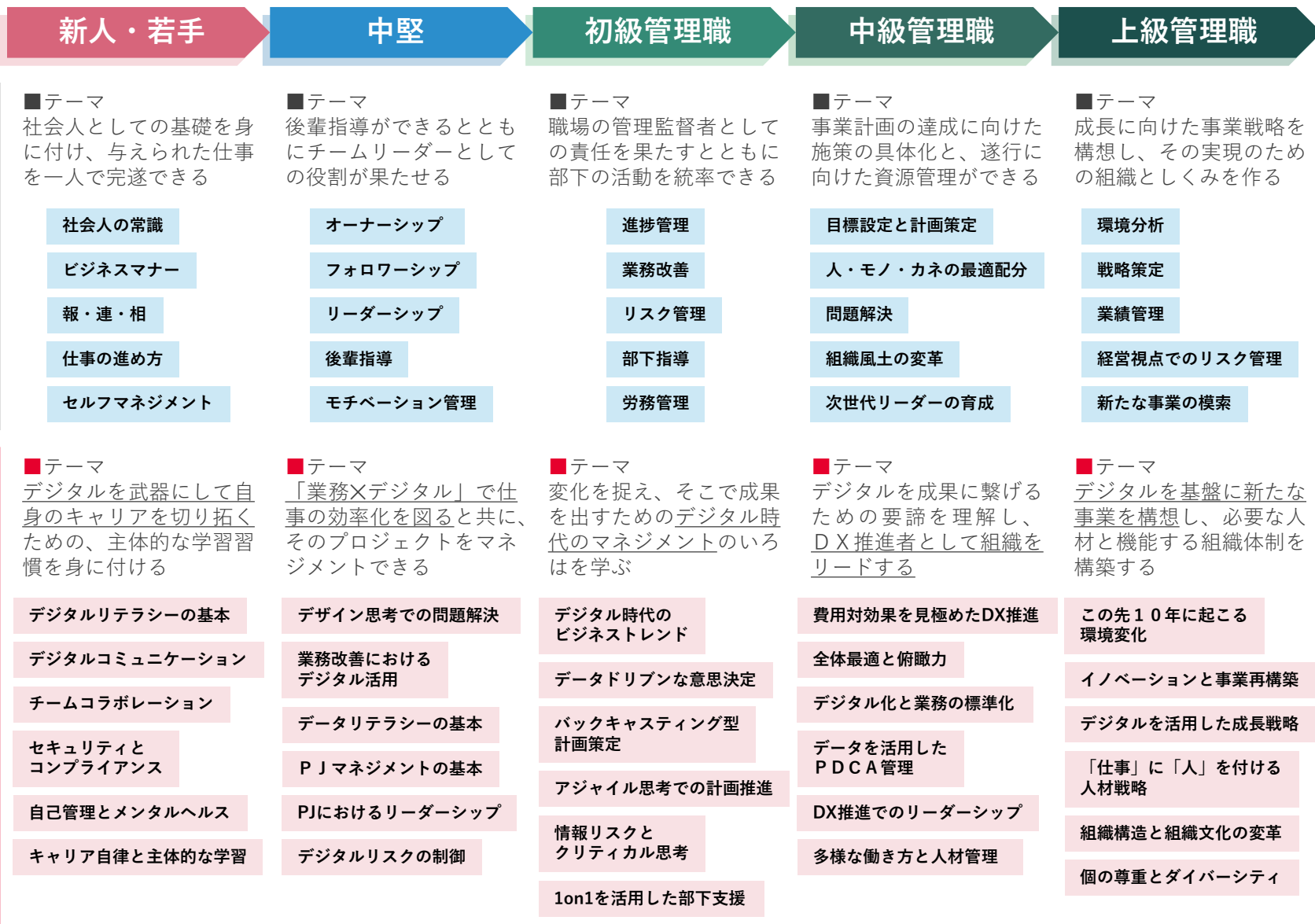
本研修は、デジタル時代の本質的な違いとは何かを理解いただいた上で、そこで求められるビジネススキルやマインドを階層ごとにあらためて見直し、それぞれの階層ごとにテーマを掲げてプログラム化した、全く新しい階層別研修シリーズとなっています。

<デジタルが変えた“仕事の常識”>

「変化の常態化」	安定した環境の下で計画通りに業務を行うことはもはや叶わず、常に変化する環境でいかにそれに適応していくかが問われる
「人材の流動化」	早いサイクルで業務が変化する中、求められる人の入れ替わりも激しくなり、選び選ばれる関係の新たな雇用コミュニティへとシフトする
「働き方の非同期化」	リモートワークの進展によって時間や場所にとられない働き方が当たり前となり、非同期的に遂行される仕事の管理力が求められる
「セルフマネジメント化」	組織が丸抱えで従業員の面倒を見ることはなくなり、自律的なキャリア形成と、主体的なスキルアップが各人に求められるようになる
「組織のフラット化」	上位下達を前提とした「ピラミッド型」の組織から、個を活かしつつ迅速で柔軟な判断・行動ができる「なべぶた型」の組織へと変化していく
「業務のプロジェクト化」	定常業務の遂行・管理をベースにした組織マネジメントから、プロジェクトの遂行・管理をベースにしたチームマネジメントへと軸が移る
「コラボレーション化」	あらゆる業務が組織横断的に行われるようになり、異なる立場の者同士の協働を通じた価値創造が重視されるようになる
「アジャイル化」	「スピード」と「変化への対応」が重視される中、小さく始めていち早く形にし、修正を重ねながら完成へと近づくスタイルが主流となる
「データドリブン化」	仕事の優先順位付けから経営判断に至るまで、あらゆる意思決定においてデータが活用され、その読解スキルが問われるようになる

従来の階層別研修

デジタル時代の階層別研修



カリキュラムのご紹介

デジタル時代の若手社員研修 (2日間) ～デジタルを武器にして自身のキャリアを切り拓く

デジタル時代においては、技術の進展が仕事の仕方を大きく変化させることがしばしばあります。あらゆる職種でデジタルスキルが必須要件となった今、デジタルを駆使したコミュニケーションや、チームにおける協働の巧拙が、組織の成果を大きく左右します。また、デジタルによって変化する働き方に合わせて、自律的なキャリア形成やそれに合わせたスキルアップを計画的に行うことが、ビジネスパーソンとしての市場価値を高めることにつながり、ひいては組織の生産性向上にも寄与します。本研修は、こうしたデジタルを起点とする様々な変化を捉え、それに適応しながら仕事の生産性を高めつつ、キャリア自律を実現することに焦点を当てたプログラムです。

内容(1日目)

1. デジタルによって変化してきた私たちの仕事

(1) デジタルがもたらした仕事の変化

【ワーク】過去30年間に起きたデジタルによる仕事の変化を振り返る

- ①「業務効率が向上した」 ②「情報共有がしやすくなった」
- ③「場所や時間の制約から解放された」
- ④「データにもとづく判断がしやすくなった」
- ⑤「物理的コストの削減が進んだ」

(2) デジタル+ α で考える自身の成長戦略

- ①大前提となるデジタルリテラシー
- ②「タイパ」を最大化させるためのセルフマネジメント力
- ③論理性と共感性を伴ったコミュニケーション力
- ④多様なメンバーと協働するコラボレーション力
- ⑤ルールに関する基礎知識とリスク感度

2. デジタルリテラシーの基本を押さえる

【ワーク①】自身のデジタルリテラシーをチェックシートで評価するワーク

【ワーク②】これから強化していきたいデジタルスキルを考えるワーク

3. デジタル活用を通じたパフォーマンスの向上

(1) 仕事における「生産性」の重要性

- ①生産性とはつまり「タイパ」のこと
- ②「減らす」のではなく「生み出す」のが生産性向上のねらい

(2) 生産性向上に求められる3つのスキル

- ①同じ時間に複数のことをまとめてこなす「マルチタスク」
- ②段取りよく自分の予定を組む「タイムマネジメント」
- ③内外の知見をフル活用して時間を省略する「情報検索・活用」

【ワーク】3つの観点から自身の生産性向上ノウハウを共有する

(3) デジタル活用を通じた生産性向上

4. デジタルを駆使したコミュニケーション

(1) コミュニケーション手段の広がりを使い分け

- ①電子メール ②チャット ③WEB会議システム ④ソーシャルメディア

(2) テキストコミュニケーションにおける留意点

【ワーク】ケースにもとづいて他部署の人に依頼をするメールを作成する

- (3) オンラインコミュニケーションにおける留意点
- (4) デジタル時代の「報・連・相」のあり方とは
- (5) これからの社内コミュニケーションのあるべき姿

- ①相互にフィードバックし合う関係に
- ②求められる自己ブランディングとセルフプロモーション

5. デジタルが促すチームコラボレーション

(1) プロジェクト型にシフトするチーム活動

【ワーク】現在関わっているプロジェクトについてグループ内で共有する

- ①そもそも「チーム」とは何か ②「定常業務」と「プロジェクト」の違い
- ③人の仕事はますます「プロジェクト」にシフトする
- (2) 「コラボレーション」という働き方
 - ①コラボレーションとは何か ②不可欠となるメンバーの多様性
 - ③心理的安全性の重要性
- (3) 協働を促進するデジタルツール

6. デジタル時代のセキュリティとコンプライアンス

(1) セキュアにデジタルを活用するために

【ワーク】自身のデジタルセキュリティ感度をチェックするワーク

- (2) コンプライアンスに準じたデジタル活用
 - ①個人情報の適切な扱い方 ②著作権に関する正しい知識
 - ③注意したいSNSでの情報発信

7. 1日目のまとめ

内容(2日目)

8. デジタルによってもたらされた新たなキャリア観

(1) デジタル化の進展と働き方の変化

- ① 「デジタル化以前」～時間労働の時代
- ② 「デジタル化以後」～時間労働からの解放
- ③ 「超デジタル時代」～個人による価値提供

【ワーク】「デジタルの進展」と「キャリア観の変化」を踏まえ、自分自身のキャリア観を考える

(2) これからの育成のあり方とは

- ① かつては「人材の標準化」が教育の目的だった
- ② 今は「個性」を活かすことが求められる時代
- ③ 「業務」に「人」を付ける時代の育成とは

(3) 求められる「キャリア自律」

- ① 自分のキャリアを他人任せにしないこと
- ② 市場価値を保持するための継続的な学習
- ③ 自律的な働き方に不可欠な自己管理能力

9. 未来を選ぶ武器を備える「主体的学習」

(1) 将来に必要なとされるスキル、必要とされないスキル

【ワーク①】必要とされるスキル、必要とされないスキルの表の穴を埋める

(2) なぜ学習に「主体性」が求められるのか

- ① OJTで教えてくれるのは「業務特化スキル」
- ② あらゆる職種で求められる「ポータブルスキル」
- ③ 全ての職種において前提となる「デジタルスキル」
- ④ 変化に合わせて常にアップデートし続けることの重要性

(3) キャリア志向と学習計画

- ① スペシャリストとは ② ゼネラリストとは
- ③ スペシャリストとゼネラリストの分岐点
- ④ 目指す職務とスキルの洗い出し
- ⑤ スキルごとに異なる効果的な学習方法

【ワーク②】自身のキャリア志向を踏まえた習得スキルを洗い出す

10. いきいきと働くための「モチベーション管理」

【ワーク】自身がいきいきと働ける仕事について考えるワーク

(1) やる気に影響を及ぼす4つの要素

- ① 社会性 ② 関係性 ③ 自主性 ④ 成長性

(2) ジョブ・クラフティングという考え方

- ① 見方を変えることでやる気を創り出す
- ② ジョブ・クラフティングにおける「3つの工夫」

【ワーク】ケースを題材にジョブ・クラフティングの3つの工夫を考える

(3) 思い通りにならないキャリアを楽しむ

- ① 思い描いた通りのキャリアは本当に幸せか
- ② 「ブランド・ハプスタンス・セオリー」とは
- ③ 変化の時代はキャリアも柔軟に捉えるのが勝ち

【ワーク】これまでの自身のキャリアの想定外だったことを振り返る

11. 自由の対価としての「自己管理」

(1) デジタルが可能にした自由度の高い働き方

- ① リモートワーク・在宅勤務 ② フレックスタイム制
- ③ 裁量労働制 ④ 短時間・分散勤務

(2) 「自由」な働き方がもたらす光と影

- ① コロナ禍であらわになった「自由であること」のリスク
- ② ワークライフバランスに与える影響
- ③ 働く者に求められる「自律性」

(3) レジリエンス～困難な状況に対する抵抗力

- ① 感情コントロール ② 自尊感情 ③ 自己効力感 ④ 良好な人間関係

【ワーク】「嫌なこと」「やりたくないこと」に取り組んだ際の共有ワーク

(4) ストレスとの付き合い方

- ① ストレス反応を知る ② 「克服」だけがストレスの対処法ではない

12. まとめ

(付録)階層に求められるデジタルスキル、データリテラシー、リーガルナレッジチェックシート

デジタル時代の中堅社員研修（2日間） ～「業務×デジタル」で仕事の効率化を図る

デジタル活用が職場の生産性向上のカギを握る今の時代、中堅社員にはそれに対してイニシアチブを取って推進することが期待されます。デジタルを活用した問題解決には、「デザイン思考」を理解し、「データ」を活用し、「デジタルツール」を駆使しながら進めることが求められます。また、デジタル化を通じた業務効率化をプロジェクトとして進めるためには、「プロジェクトマネジメント」のスキルも欠かせません。本研修は、職場の中核人材であり、業務に精通した中堅社員だからこそ担える、「職場のデジタル化推進のリーダー」としての役割を軸に、そこで求められる「知識」「スキル」「考え方」を総合的に学んでいただける構成のプログラムとなっています。

内容(1日目)

0. デジタル時代に中堅社員に求められること

1. 職場のデジタル化を担うのは中堅社員

(1)「デジタル人材」と「IT人材」

(2)中堅社員が職場のデジタル化推進の中核となる理由

- ①業務を深く理解している
- ②デジタルに対する抵抗が少ない
- ③業務効率化に対する切実な思いがある

【ワーク】自身の職場で、切実に「効率化」したいと思う業務を挙げる

(2)効率化においてデジタルが役立てることとは

- ①反復作業の高速化
- ②定型業務の自動化
- ③情報の共有と連携
- ④遠隔とのコミュニケーション
- ⑤チェック機能による品質確保

2. クリティカルな視点で問題を捉える

(1)「仕事に慣れること」も良し悪し

- ①「どうやるか」ばかりを考えていないか
- ②慣れたやり方に固執していないか
- ③「素人」が発する素朴な疑問を軽んじていないか

(2)クリティカルシンキングとは

- ①クリティカルシンキングとロジカルシンキングとの関係
- ②クリティカルシンキングの3つの基本姿勢
- ③クリティカルシンキングにおける3つのフェーズ

(3)クリティカルシンキングの具体的な活用

- ①業務プロセスのムダを発見する
- ②発生した問題の真の原因を探る
- ③組織戦略と現場の活動を整合させる
- ④提案内容の価値を見極める
- ⑤感覚に頼らずに客観的に効果を検証する

【ワーク】職場の効率化したい業務の問題点と解決策をクリティカルに評価する

3. デザイン思考で問題にアプローチする

(1)なぜ今、問題解決にデザイン思考が求められるのか

(2)仮説検証型アプローチとの比較

(3)5つのプロセスで問題を解決する

- ①共感
- ②問題定義
- ③アイデア出し
- ④プロトタイプング
- ⑤テスト

【ワーク】職場の効率化したい業務の改善策をデザイン思考で考える

4. データを通して改善ポイントを探る

(1)データ活用を問題解決につなげるために

(2)活用データの種類とその収集

- ①プロセスデータ
- ②行動記録データ
- ③設備稼働データ
- ④コミュニケーションデータ
- ⑤アンケートデータ

(3)データの基本的な読解力

- ①ギャップ
- ②トレンド
- ③ばらつき
- ④パターン

【ワーク】職場の業務をデータ活用を通して改善する方法を考える

5. デジタルツールを活用して業務を効率化する

(1)デジタル化を業務効率化につなげる要件とは

(2)活用したいデジタルツール

- ①文書管理・共有ツール
- ②ワークフロー自動化ツール
- ③業務プロセス自動化ツール
- ④コミュニケーションツール
- ⑤タスク/プロジェクト管理ツール
- ⑥生成AI

【ワーク】自社・自部署で使っているデジタルツールとその利便性をグループ内で共有する

6. 1日目のまとめ

デジタル時代の中堅社員研修（2日間） ～「業務×デジタル」で仕事の効率化を図る

内容(2日目)

7. プロジェクトにおける中堅社員の役割

- (1)「プロジェクト化」する職場の仕事
【ワーク】現在携わっているプロジェクトの内容と役割について語る
- (2)プロジェクトの特徴とは
 - ①未知の要素が多い～「独自性」
 - ②明確な開始と終了がある～「有期性」
 - ③さまざまな人たちが関与する～「組織横断性」

8. プロジェクトチームの組成

- (1)チームとは何か
【ワーク】グループとチームの違いについて考えるワーク
 - ①チームとグループの違い
 - ②チームワークとチームビルディング
- (2)チームに必要な4つの要素
 - ①目標の共有
 - ②役割分担
 - ③手順の明確化
 - ④メンバーの関係性
- (3)チーム組成における多様性の意義
 - ①包括的で多面的な議論ができる
 - ②イノベティブな発想が期待できる
 - ③個々の強みを活かした活躍が期待できる

9. プロジェクトチームの運営

- (1)プロジェクト管理の基本
 - ①コールから逆算して計画を立てる
 - ②WBSでタスクを分解・構造化する
 - ③ガントチャートでプロジェクトを可視化する
 - ④定期的にメンバーと進捗確認を行う
【ワーク】職場の業務をWBSを使ってタスク分解しガントチャート化する
- (2)プロジェクトで求められるチームワーク
 - ①チームワークと自工程完結の両立
 - ②問題は速やかに共有する
 - ③意見対立を怖がらない
- (3)リーダーに求められる実務力
 - ①管理者であり実務者でもある
 - ②実務力がリーダーの権限の裏付けとなる
 - ③求められるマルチタスクスキル
- (4)注意すべきチームメンバー
 - ①怠ける人
 - ②不平不満を言う人
 - ③人を攻撃する人

10. メンバーの育成

- (1)「育ててくれない」時代の学び方とは
- (2)「個」の尊重と「協働」の促進
 - ①均質な人材育成の負の側面とは
 - ②多様性がもたらす具体的なメリット
 - ③協働に不可欠な「心理的安全性」
- (3)プロジェクトにおける指導のあり方
 - ①教える相手でもあり教わる相手でもある
 - ②ティーチングとコーチングの使い分け
- (4)継続的かつ主体的な学習の後押し
 - ①なぜ「学び続けること」が必要なのか
 - ②学習に「主体性」が求められる理由
 - ③プロジェクトは経験を軸にした学びの場
【ワーク】職場のメンバーに経験させたいこととリーダーの支援について考える

11. リーダーシップの発揮

- (1)求められる「背負って立つ意識」
 - ①リーダーシップの源泉は「当事者意識」
 - ②ファーストペンギンとしての立ち振る舞い
- (2)主体的行動を促すリーダーシップとは
 - ①信頼することでメンバーの力を引き出す
 - ②マイクロマネジメントがチームにマイナスとなる理由
 - ③リスクの許容無くしてチャレンジ無し
- (3)部外のメンバーの巻き込み方
 - ①目的の明示
 - ②メリットの提示
 - ③オープンな姿勢
 - ④柔軟な対応力
【ワーク】プロジェクトリーダーとしての任務を受けるにあたっての不安を共有する

12. まとめ

(付録)階層に求められるデジタルスキル、データリテラシー、リーガルナレッジチェックシート

デジタルツールの導入やデジタルを活用した業務の効率化が進み、最新のデジタル技術によって新たなビジネスモデルが次々と生み出されている今、組織マネジメントの世界にも大きな変化が起きています。安定的な環境下においては事実上の“標準”だった「官僚制マネジメント」が、次第に機能しづらくなってきており、代わって「フラットな組織体制」、「アジャイルな計画運営」、「自主性を重んじた部下育成」といったマネジメント手法が主流となりつつあります。こうしたデジタル時代の変化を捉えた上で、それに柔軟に対応しながら成果を上げていくための考え方とスキルを学んでいただきます。

内容 (1 / 2 日目)

0. デジタル時代に初級管理職に求められること

1. デジタルとは何か

- (1) デジタル化の本質とは
- (2) デジタルが可能にすること
- (3) デジタルが苦手とすること
- (4) デジタルは「活用」から「前提」の時代へ

2. デジタルがもたらした組織運営における変化

- (1) 急速に価値が下がった「ベテランの経験値」
- (2) 情報の民主化が加速させる「組織のフラット化」
- (3) 定常業務からプロジェクト業務へのシフト
- (4) 大事なものは「間違わないこと」よりも「先んじること」
- (5) デジタルが正当化する「自由度の高い働き方」
- (6) 人材の最適配置に欠かせない「自律性」と「流動性」

3. 自律分散型志向で組織を構築する

- (1) あらためて考える官僚制の特徴とは
- (2) 官僚制がデジタル時代に合わなくなる理由
 - ①「今の状態が続くこと」を前提としている
 - ②本来の利点がマイナスに働いてしまう「逆機能」
 - ③有益だからこそ容易に手放せないジレンマ
- (3) 組織構造はピラミッド型からフラット型へ
- (4) デジタルが実現する「自律分散型組織」とは
 - ①指揮命令系統が明確に存在しない ②メンバーに広く権限が委譲される
 - ③メンバーに広く情報が共有される
 - ④一人ひとりに高い自己管理能力が求められる
- (5) 自律分散型の組織構造の取り入れ方

【ワーク】 自組織に自律分散型組織の要素を取り込む方法を考える

4. バックカスティングで計画を立てる

- (1) 不確実性の高い時代における計画のあり方とは
 - (2) バックカスティングとは何か
 - ①バックカスティングとフォアカスティングの違い
 - ②なぜバックカスティングは環境変化に強いのか
 - ③「推進」と「修正」を同時並行で進める
 - (3) バックカスティングでの計画策定のステップ
 - (4) バックカスティングが生み出すイノベーション
 - ①制約条件にとらわれない発想 ②本質的な思考
 - ③複数シナリオでの検討 ④未来志向での対話
- 【ワーク】 大きな目標を立てて、その到達のための計画をバックカスティングで描く

5. アジャイル思考で計画を実行する

- (1) 変化の時代における業務管理のかたち
 - ①仕事の中心が「定常業務」から「プロジェクト」に
 - ②計画の捉え方も「固定的」から「動的」に
 - ③管理する対象が「プロセス」から「アウトカム」へ
 - ④「定期的」な進捗会議から「リアルタイムでの進捗共有」へ
 - ⑤「階層的」な意思決定から「分散型」の意思決定へ
 - (2) マネジメントにおけるアジャイル思考の活用
 - ①早くカタチにできる ②変化に柔軟に対応できる
 - ③イノベーションが促される
 - (3) アジャイルを活用した計画の遂行管理
 - (4) アジャイルと相性の良い「OODAループ」とは
- 【ワーク】 自身の活動にアジャイルの管理手法を取り入れるワーク

6. 1日目のまとめ

内容 (2 / 2 日目)

7. デジタル時代のリーダーのあり方とは

(1) 3つのリーダーシップ

- ①支配型リーダーシップ
- ②サーバント・リーダーシップ
- ③インクルーシブ・リーダーシップ

(2) 局面ごとに使い分けるリーダーシップ

- ①不確実な状況下でメンバーを導く
- ②スピーディに判断し行動に移す
- ③一人ひとりの自律的な学習を促す
- ④新たなイノベーションを起こす

(3) インクルージョンとは何か

【ワーク】「個性の発揮×一体感」のマトリックスで自組織を評価する

8. データドリブンで意思決定を行う

(1) データドリブンが重視される背景とは

- ①デジタル技術が可能にした「異次元」のデータ処理能力
- ②情報の民主化がもたらした「知の独占」の崩壊
- ③勤と経験が通用しない「変化の時代」

(2) 様々なシーンでのデータ活用

(3) データ収集と KPI 設定

【ワーク】データドリブンでマネジメントしたい業務に必要なデータ収集の方法を探る

9. クリティカル思考でリスクを捉える

(1) デジタル化がもたらした新たなリスクとは

(2) なぜクリティカルな考え方が重要になるのか

(3) 「人は誤る」ことを前提としたしくみづくり

- ①意思決定プロセスの透明化
- ②多様な意見を取り入れる姿勢
- ③シミュレーションの徹底
- ④デジタルをフル活用したエラーチェック

(4) クリティカル思考をイノベーションに活かす

- ①失敗無くしてイノベーション無し
- ②自らがチャレンジの背中を見せる
- ③不可欠な心理的安全性の確保

【ワーク】自組織の「強み」が将来変化する可能性をクリティカルに洗い出す

10. 「個」に焦点を当てて部下を活かす

(1) VUCAの時代における多様性の意味とは

(2) 「個」の力をパフォーマンスにつなげるために

- ①「個」の力を活かした業務の与え方
- ②1対1面談をフル活用する

(3) 個性を活かしつつチーム力を発揮させる

- ①力を発揮する人も大事、力を引き出す人も大事
- ②部下を信頼することで力を引き出す
- ③チームワークを害する3つのタイプ

(4) クロスファンクショナルなプロジェクトの推進

【ワーク】部下のスキルと特性を洗い出し、個を活かしつつチーム成果を上げる方法を考える

11. 部下のリスキングを支援する

(1) VUCA時代におけるリスキングの意義とは

- ①会社と社員は「選び、選ばれる関係」
- ②主体的な学習がキャリア自律を可能にする

(2) デジタル人材は自前で「育成」する

- ①リスキングの主戦場は「デジタル」
- ②まずはデジタル人材の裾野を広げる

(3) 人材育成に欠かせない職務ごとの「スキル要件」

- ①主体的な学習に不可欠な3つの要件
- ②職務ごとのスキルマップの作成

(4) マネージャーに求められるキャリア自律支援

【ワーク】自組織の職務におけるスキルマップを作成し、スキルごとの習得方法を考える

12. まとめ

(付録) 階層に求められるデジタルスキル、データリテラシー、リーガルナレッジチェックシート

デジタル時代の中級管理職研修 (2日間) ~DX推進者として組織をリードする

中級管理職には、自組織のデジタルトランスフォーメーションの推進者としての役割が求められます。デジタルに明るいことはもちろん大事ですが、それ以上に、経営視点で業務の効率化や新たなビジネスの創出を考案できることが重要になります。また、それを推進するためには、定常業務とは異なる、プロジェクト業務ならではのリーダーシップが求められます。本研修では、デジタル時代の中級管理職の要件として、「自部門におけるDX推進者」を掲げ、そこで求められるスキルや考え方を総合的に身に付けていただけるように構成しました。

内容(1日目)

0. デジタル時代に中級管理職に求められること

1. あらためて考えるDXとは

(1)DXの概念とその目的

①誤解されやすい「DXの3段階」 ②「カイゼン」が「イノベーション」か

(2)DX推進によってもたらされるメリットとは

①業務の効率化と生産性の向上 ②データ活用によるビジネスチャンスの創出
③新しいビジネスモデルの構築 ④柔軟で多様な働き方の実現

(3)DX推進に不可欠なROI(投資収益率)の概念

2. DX推進者に求められる知識とスキル

(1)デジタルに関するリテラシー

(2)データに関するリテラシー

(3)俯瞰的な視点と戦略的な思考力

(4)組織内外とのコミュニケーション力

(5)自事業についての深い理解

3. 業務の可視化 ~事業を俯瞰しデジタルの活かしどころを特定する

(1)生産性向上のカギを握る「業務フローの可視化」

①業務フローが炙り出すデジタルの活かしどころ
②業務フローの可視化の進め方

【ワーク】自部門の主要業務のフローを可視化するワーク

(2)新たな価値創造を探る「ビジネスモデルの可視化」

①ビジネスモデルから価値の源泉を見出す
②デジタルを活用して新たな価値を創出する

【ワーク】自組織のビジネスの中でデジタルを活用した新たなビジネスモデルを考える

(3)求められる全体最適の視点

①全体性がDXに不可欠な理由 ②全体の中で自部門を捉える契機とする

4. 業務の標準化 ~デジタル化を通じた効率化と品質向上の土台作り

(1)なぜ「標準化」がデジタル化において重要なのか

①デジタル導入を効率的に進めることができる
②互換性が担保され組織間連携がしやすくなる
③拡張性が高まり成長や変化に対応しやすくなる
④人によるミスが排除され品質が安定する
⑤属人化を防止することができる

(2)標準化すべき対象

①業務フロー ②業務タスク ③データ形式 ④ルール・判断基準

(3)標準化しやすいものと難しいもの

①手順が決まっているもの
②条件に応じて手順を切り替えるもの
③勘や経験による判断が求められるもの
④創造力や共感力を要するもの

【ワーク】自部門の中で、標準化を通じて生産性向上を図る業務をの書き出すワーク

5. データドリブン化 ~経営資源としてのデジタルデータの活用

(1)ビジネスにおける様々なデータ活用

①過去データにもとづく未来予測
②リアルタイムでの現状把握
③データ分析を通じた問題発見
④外部データを活用したマーケティング

(2)データ活用の進め方

①まず、明確な課題意識を持つ
②データ活用の手順とポイント

(3)データに基づくPDCAサイクルの回し方

①PDCAサイクルにデータドリブンを組み込む
②データ活用に欠かせない「仮説思考」

【ワーク】自部門の業務をデータ活用を通して生産性向上を図るためのワーク

6. 1日目のまとめ

内容(2日目)

7. DX推進におけるリーダーシップとは

- (1) 求められるのは「プロマネ型リーダー」
 - ① プロジェクトマネージャーに求められる4つの役割
 - ② 「組織の維持」よりも「目標の達成」
 - ③ 「正解を知る者」ではなく「当事者意識の高い者」
- (2) プロジェクトにおける組織運営のポイント
 - ① ゴールから逆算してリソース配分を考える
 - ② 柔軟に計画変更を行いながらゴールを達成する
 - ③ ステークホルダーを巻き込んで任務を遂行する

8. ゴールから逆算してリソース配分を考える

- (1) 人材調達の柔軟性と日本型雇用慣行
 - ① 「メンバーシップ型雇用」と「ジョブ型雇用」
 - ② 「指揮命令」と「権限委譲」
- (2) ゴールから計画を立てるバックキャスト思考
 - ① 「フォアキャスト」と「バックキャスト」
 - ② ゴールから逆算してタスクに分解する
 - ③ タスクに適したリソースを配する

【ワーク】自組織における目標から逆算してタスクに分解し、必要なリソースをそこに配するワーク
- (3) 必要となる人材の調達方法
 - ① 職務要件を開示して組織内で募る
 - ② デジタル人材はリスキリングでまかなうのが基本
 - ③ どうしても必要な人材は外部調達も排除しない
- (4) 多様性を強みにした人材配置
 - ① メンバーの多様性がもたらすメリット
 - ② 「働き方の多様性」も受け入れる

9. 柔軟に計画変更を行いながらゴールを達成する

- (1) 不確実性が高いプロジェクト業務
 - ① 前例のないこと ② 環境の変化を受けやすいこと
 - ③ ステークホルダーが多いこと ④ リソースの制約が多いこと
 - ⑤ メンバーに関する情報が乏しいこと
- (2) 「良い計画変更」と「悪い計画変更」
- (3) リアルタイムでの状況把握と早期の修正判断
 - ① 進捗把握におけるマイルストーンの重要性
 - ② 計画修正を想定したバッファの設定 ③ 多頻度で定期的な進捗確認
 - ④ 日常でのメンバーとのコミュニケーションと観察

【ワーク】自組織における目標達成に向けた計画策定とマイルストーン設定
- (4) プロマネに求められる意思決定力
 - ① プロジェクトにおける意思決定の特徴とは
 - ② 意思決定に役立つテクニック
- (5) リーダーシップを支える実務力
 - ① マネージャーが実務に携わることのメリット
 - ② 実務を通して示すリーダーシップ

【ワーク】過去に体験した真似したいリーダーシップを共有するワーク

10. ステークホルダーを巻き込んで任務を遂行する

- (1) プロジェクトにおけるステークホルダーの特徴
 - ① ステークホルダーが固定的でない
 - ② ステークホルダーに与える影響が大きい
 - ③ ステークホルダーの協力が不可欠なことが多い
- (2) 「ステークホルダーマネジメント」とは
 - ① ステークホルダーの洗い出し ② ステークホルダーの分析
 - ③ ステークホルダーとの計画的なコミュニケーション

【ワーク】ステークホルダーを「権力」と「関心度」の2軸のマトリックスで分類

 - ④ 利害調整と合意形成
- (3) 「オーナー」も「メンバー」も重要なステークホルダー
 - ① プロジェクトオーナーの関わり方 ② プロジェクトメンバーとの関わり方

11. まとめ

(付録)階層に求められるデジタルスキル、データリテラシー、リーガルナレッジチェックシート

デジタル時代の上級管理職研修 (2日間) ~デジタルを基盤に新たな事業を構想する

上級管理職には、自部門における「部門経営者」としての役割が求められます。今日における事業成長にはデジタルの活用が欠かせませんが、そこではデジタルのメリットを最大限に享受するための運営ノウハウが必要となります。部門全体の成長戦略を描く上では、既存事業を維持・活性化すると同時に、新たな事業を生み出していくような、経営視点での構想力が欠かせません。また、その構想を形にしていくのは「人」であり、「人的資本」への投資を通じてどうパフォーマンスを引き出していくのかがカギを握ります。本研修は、デジタル時代の上級管理職に向けて、環境の変化にスピーディに対応するための事業経営力を身に付けるプログラムとして、構成しました。

内容(1日目)

0. デジタル時代に上級管理職に求められること

1. デジタルを事業成長につなげるために

(1) 過去30年間に起こった事業環境の変化を振り返る
【ワーク】1990年から今日までに起きた、世界、政治、経済、社会、技術の切り口での出来事を、年表を見ながら振り返り、さらにこの先10年間に起こり得る環境変化を予測するワーク

(2) この先10年間にデジタルがもたらす事業環境の変化
① ネット経由でのサービスの提供 ② 新たなビジネスモデルの出現
③ 飛躍的な業務の効率化 ④ 働き方の自由度の拡大
⑤ 新たなリスクの台頭 ⑥ 経営判断と意思決定の変化

(3) 部門経営者に求められる視座
① 最新のデジタル情報へのキャッチアップは必須
② 「守り」は配下に任せ「攻め」を引き受ける
③ 見立て違いを恐れず、即実行、即修正

2. 既存事業をデジタルでアップデートする

(1) 能動的な既存事業のリストラチャリング
① ますます短くなるビジネスの「賞味期限」
② 改めて肝に銘じたい「イノベーションのジレンマ」
② 事業ライフサイクルに抗うために

(2) あらためて既存事業を評価する
① 収益性の観点での評価 ② 将来性の観点での評価

(3) デジタルを活用した事業価値の向上
① 自動化とAI活用による業務効率化
② データドリブン化を通じた生産性向上
③ 既存事業のDXを通じた新たな価値創造

【ワーク】自事業を「収益性」「将来性」の2つの観点で分類し、デジタル活用を検討するワーク

3. 新規事業の創出に向けたイノベーション

(1) 事業創造に不可欠なデジタル基盤
(2) あらためてイノベーションの本質を知る
(3) イノベーションに不可欠な創造的思考
① 課題解決のカギを握るデザイン思考
② アイデア出しに有効なフレームワーク
【ワーク】自社の既存事業をベースに新規事業のアイデアを考案するワーク
(4) イノベーション創出のための取り組み
① アジャイル型のプロジェクト推進 ② オープンイノベーション戦略
③ クロスファンクショナルチームの編成 ④ 社内ベンチャー制度
⑤ ハッカソンの開催
(5) 撤退基準の設け方

4. 「両利き」で構想する成長戦略

(1) 成長とは新旧事業を巧みに両立させていくこと
(2) 「両利きの経営」を実現するために
① 「両利きの経営」とは何か ② 真の「ゼロ→イチ」の新規事業はない
③ 成功者が陥りやすい「コンピテンシー・トラップ」
(3) 2つの事業を両立させるための要件
(4) 事業ポートフォリオで考える事業選別
① 事業構成を俯瞰的に見るために
② ポートフォリオの観点での事業選別のポイント
【ワーク】事業ポートフォリオマトリックスを作成し、投資方針を考えるワーク

5. デジタルリスクに備える

(1) サイバーセキュリティ対策の重要性
(2) 個人情報保護とデータガバナンス
(3) デジタルに起因する事業中断リスクへの対応

6. 1日目のまとめ

内容(2日目)

7. デジタル化が迫る「人的資本経営」

- (1) 下がり続ける日本の労働生産性
- (2) 人材は「資源」から「資本」へ
- 【ワーク】自社における人的資本投資を挙げるワーク
- (3) 人的資本投資を通じて育てたい人材とは
 - ① デジタルを使いこなせる人
 - ② デジタル変革を推進できる人
 - ③ デジタルで価値創造ができる人

8. 経営戦略と人材戦略の連動

- (1) 人材戦略と経営戦略は表裏一体
- (2) 「適材適所」から「適所適材」へ
- (3) 人材ポートフォリオにもとづく人材戦略
 - ① 「As Is-To Be」モデルで考える人材戦略
 - ② 人材ポートフォリオという考え方
- 【ワーク①】自部門における人材の「As-Is」「To-Be」ギャップから必要な施策を導出するワーク
- (4) あらゆる人事施策にもたらされる変化
 - ① 採用
 - ② 配属・異動
 - ③ 人材教育
 - ④ 人事評価
- 【ワーク②】4つのカテゴリごとに採るべき人事施策を考えるワーク

9. 「適所適材」のためのリスキリング推進

- (1) 求められるスピーディな人材調達
 - ① デジタル時代にジョブ型が有利とされる理由
 - ② デジタル人材は「調達」から「育成」へ
 - ③ 「リスキリング+OJT」で育成のスピードを上げる
- (2) リスキリングを推進するための前提条件
 - ① 職務に求められる人材要件の可視化
 - ② 人材能力のアセスメント
- 【ワーク】自部門の職務における人材のスキル要件を言語化するワーク
- (3) 主体的な学習を促す施策
 - ① 選んで学べる学習機会の提供
 - ② 1対1面談を通じたキャリア支援
 - ③ 組織ぐるみでの学習文化の醸成
- (4) リーダー人材を育成するためのしくみと体制
 - ① 意図的なジョブローテーション
 - ② 外部機関との人材交流

10. 「選び選ばれる関係」のためのエンゲージメント

- (1) 人材の流動化は「悪」か
- 【ワーク①】離職率データをもとに流動化の是非について討議するワーク
 - ① 「人材の囲い込み」からの脱却
 - ② 適所適材に不可欠な「キャリア自律」
 - ③ 欲しい人材を確保するための職場づくり
- (2) 離職防止のためのリテンションマネジメント
 - ① ワーク・ライフ・バランスの維持
 - ② 心理的安全性の確保
 - ③ 成果が適切に評価される仕組み
 - ④ ウェルビーイングへの取り組み
- (3) 働きがいのある職場づくり
 - ① 働きがい競争優位性を左右する時代
 - ② ワーク・エンゲージメントとは
 - ③ フラットな組織構造
 - ④ 適切な権限委譲
- 【ワーク②】部下の視点から自部門のワーク・エンゲージメントについて評価し、施策を検討するワーク

11. 知・経験のダイバーシティ推進

- (1) イノベーションに不可欠な多様性
- (2) 多様な働き方を生産性向上につなげる
 - ① オフィスワークとリモートワークの最適バランスを探る
 - ② ひっ迫するデジタル人材を副業・兼業・業務委託で確保する
 - ③ デジタル活用でライフイベントによる離脱を防ぐ
- (3) 個を活かし一体感を生むインクルーシブ・リーダーシップ
- 【ワーク】部下の視点から自部門のダイバーシティ推進について評価し、必要な施策を検討するワーク

12. 価値創造型の組織文化への変革

- (1) デジタル時代における組織文化のあり方とは
 - ① チャレンジが奨励される文化
 - ② オープンで心理的安全性の高い文化
 - ③ クロスファンクショナルが受け入れられやすい文化
- (2) 変化に対する抵抗と軋轢への対応
 - ① 徐々に協力者の輪を広げていく
 - ② キーパーソンには個別に対応を
- 【ワーク】部下の視点から自部門の組織文化について評価し、必要な施策を検討するワーク

13. まとめ

参考：デジタル時代の階層別研修 コースマップ

デジタル時代の階層別研修 (1/2)		新入社員 1年目	若手層 2～5年目	中堅層 6年目～30代	ベテラン 40代、50代～	初級管理職 主任・係長	中級管理職 課長	上級管理職 役員・部長
階層・年代別	役割認識	デジタル時代の新入社員研修 データ収集力向上研修 データ読解力向上研修 20代向けキャリア研修～偶然の出会いを活かし、人生100年を充実させる	デジタル時代の若手社員研修 若手社員研修～経験学習サイクルを回し、自己成長を加速させる 27歳の壁を乗り越える研修～仕事の「慣れ」に打ち勝ち、成長を続ける	デジタル時代の中堅社員研修 中堅社員向けジョブクラフティング研修～目の前の仕事、やりがいのある仕事に変わる (半日研修) 仕事の進め方研修～アンラーニングで思考の硬直化を防ぎ再成長を図る	「考える力」養成研修 オーナーシップ研修(ベテラン向け)～組織に対する当事者意識を高め、率先力を身につける 40代向けキャリアデザイン研修～ワーク・ライフ・マネーバランスを考える	デジタル時代の初級管理職研修 【名著から学ぶ経営戦略シリーズ】～企業戦略論 1. 戦略経営プロセスと環境分析 2. 競争優位性を追求する差別化戦略とコスト戦略 3. 不確実性の価値を取り込んだ戦略選択と経営判断 4. 経営多角化や垂直統合による組織の事業拡大 5. 戦略を推進する組織デザインと提携・M&A戦略	デジタル時代の中級管理職研修	デジタル時代の上級管理職研修
	DXの基本	DX入門研修～実践を通してデジタルへの向き合い方を身につける	DX入門研修～ChatGPTに触れ、業務効率化のトレンドを獲得する	(半日研修) DX理解研修		【全力解説】管理職のためのPython理解研修～Pythonを使った業務効率化のイメージを掴む (半日研修) ChatGPT理解研修～導入事例やリスクを知り、組織での活用方法を検討する		
DX人材育成(一般事業会社・官公庁)	パーソナルDX Office活用・業務自動化	(半日研修) ChatGPTのはじめ方研修～触って学び、明日の業務を効率化する		ChatGPT×Excel研修～知識ゼロからマクロを作る		(2時間研修) IT初心者のためのDXスタート講座		
		Microsoft Office研修～ExcelとPowerPoint	(初中級者向け) しっかり学ぶExcel研修～ゼロから学ぶマクロ・VBA基礎編(2日間)	<速習!>(半日研修)(中級者向け) Excel研修～ワークエリを用いたデータの取込みと整形編	ゼロからのMicrosoft Office研修～スタンダード(Excel/PowerPoint/Word)(3日間)	(2時間研修) モダンExcel研修～操作実演でPower Query、Power Pivot、ダッシュボードを理解する		
		ゼロからのMicrosoft Office研修～スタンダードコース(Excel/PowerPoint/Word)(3日間)	ChatGPT×Pythonプログラミング研修～自動化・データ分析編(5日間)		ゼロからのMicrosoft Office研修～エキスパート(Excel/PowerPoint/Word)(5日間)			
		ゼロからのMicrosoft Office研修～エキスパートコース(Excel/PowerPoint/Word)(5日間)	Excelリーダー研修2～データを疑い、集計・分析の人的ミスを防止する		(50代以上限定) Excel応用研修～VLOOKUPなどの関数やグラフ、ピボットテーブルを学ぶ			
	Microsoft 365 Copilotの使い方研修～Excel・PowerPoint操作を効率化する	Python学院～Excel操作自動化編(1日間)						

デジタル時代の階層別研修 (2/2)			新入社員 1年目	若手層 2～5年目	中堅層 6年目～30代	ベテラン 40代、50代～	初級管理職 主任・係長	中級管理職 課長	上級管理職 役員・部長			
ヒューマンスキル	書くスキル	文書	ChatGPTを活用したビジネス文書研修～文書作成の新スタンダードを学ぶ				(2時間研修) ChatGPT文書作成活用研修～作成効率を上げ、時間を有効的に使う					
			長文作成のためのWord研修～変更に強い仕様書・報告書・マニュアルを作成する				(2時間研修) ChatGPTではじめる倍速スピーチライティング講座					
テクニカルスキル	組織の生産性向上	業務効率化・業務改善	(半日研修) 業務効率化のためのChatGPT活用研修				業務削減研修～自動化(RPA)に向けて業務フローを見直す					
			はじめてのPythonプログラミング研修～業務自動化を実現する(2日間)		【DX推進者シリーズ】業務フロー最適化研修～行動経済学の観点で検証する		(2時間研修) Power Platformで始めるローコード開発研修					
テクニカルスキル	業務遂行	推進力・実行力	仕事の実行力研修～「自律」「協働」「目的意識」で仕事を前に進める		【プロマネ養成シリーズ】プロジェクト推進力養成研修		プロジェクトマネジメント研修～実行力強化編					
			プロジェクトマネジメント基礎研修～プロジェクト計画・WBS作成能力向上編									
コンセプトスキル	論理的思考・データ分析力	思考力・データ分析力	「問題を発見する力」養成研修				【全力解説】戦略思考研修～「意思」「直観」「論理」で目的達成のシナリオを描く					
			データ分析力向上研修									
			Excelではじめるデータ分析研修(2日間)		俯瞰力強化研修～多面的に考え、全体を見渡すメタ思考力を鍛える							
			はじめてのデータ分析研修～データを読み解く力を習得する									
			アンケートデータを活用するマーケティング分析研修									
			Power BI Desktop基礎研修～データの可視化・分析を効率化する									
			Python学院～AI開発入門研修／機械学習で予測モデルを作る(2日間)									
	ビジネスデータの分析研修～職場で活かせる統計の基礎とデータ活用法を学ぶ											
コンセプトスキル	イノベーション	企画力・新規事業開発	(半日研修) ChatGPTを活用した発想力強化研修									
			【DX推進者シリーズ】DX企画力研修～操作性に優れたツールをイメージする(2日間)				構想力強化研修～アイデアを実現するまでのプロセスを学ぶ					