



BX for DX

デジタル推進者育成プログラム

 **1MOVED**

INDEX

1. DXは三つの勘違いで失敗する
 - 1.1. DX成功の鍵となる人材
 - 1.2. DXキーマンに必要な思考・姿勢・技術
2. トレーニングプログラム詳細

DXは三つの勘違いで失敗する



三つの勘違い

手段 の勘違い

- AI？RPA？クラウド？ローコード・ノーコード開発？など、流行のシステムやサービスを使えばDXIはできると思っている。
- そもそもデジタル化、デジタルライゼーションに取り組んでいない。

人材 の勘違い

- DXは専門家がいないとできないと思っている。
- 専門家が雇えないからDXができないと思っている。
- 社員に技術教育すればDXできると思っている。
- 技術力が無いからDXできないと思っている。

投資 の勘違い

- 今すぐやりたい、すぐできると思っている。
- お金をかければ時間が短縮できていると思っている。
- どこかから買ってあげればDXできると思っている。

デジタルトランスフォーメーションとは何か

DX = Digital Transformation

1. **デジタイゼーション**とは、
紙などのアナログ情報をデジタル化する局所的な取り組み
2. **デジタルイゼーション**は、
各業務・製造などのプロセスをデジタル化する全体的な取り組み
3. **デジタルトランスフォーメーション**とは、全体のプロセスがデジタル化した結果、組織の内部だけではなく外部のステークホルダーに対しても、大きな影響を与えるほどの、新しい文化・価値が創造されること。

例えば、カメラのDX

1. **デジタイゼーション**
→フィルムカメラから、デジタルカメラに変わる
2. **デジタルイゼーション**
→現像の工程がデジタル加工に変化
→ネガフィルムからデジタルメディアに変化
→さらにデータがオンラインに保存されるようになる(クラウド化)
3. **デジタルトランスフォーメーション**
→カメラ以外でも手軽に撮影できるようになる
→SNSの発達と合わせて、写真をシェアする文化が生まれる

勘違いしたまま進んでいくと ...

手段を勘違いしたままだと、いずれ仕事が成り立たなくなります。
なぜなら、アナログでもイケていない仕事は、デジタル化するとより悪化するからです。

人材を勘違いしたままだと、誰も進んでやろうとはしなくなります。
無理に担当者を指名しても何も起こらず、専門家を雇ってもすぐに離職されます。

投資を勘違いしたままだと、誰も彼も疲弊していき、お金も時間も無駄になります。さらに悪いことに不信感が芽生え人材をも失いかねません。

最後には、DXなんて取り組んでも意味が無い、DXは自分たちには関係が無い話、という空気ができあがり、見事な失敗に終わります。



勘違いを超えてDXを成功させるために

手段に関しては、まず何よりツールの話はしないことです。ツールではなく、仕事そのもの、プロセスに目を向けることで課題が見えやすくなります。アナログの問題は、アナログの時点で解決しなくてはなりません。

人材に関しては、そもそもDXは特定の誰かがやることではありません。経営者も現場も、社員全員で取り組まなければ進んでいきません。特に経営者が「私には関係ない」というスタンスだとDXは成功しません。

時間に関しては、健康で例えると理解できます。30年不摂生してきた身体は、1ヶ月に健康なるでしょうか？DXは片手間では無く、じっくりと腰を据えて取り組むことが、なにより求められます。

DX成功の三原則

1. ツールではなく、プロセスを変える
2. 専門家だけでなく、全員で取り組む
3. 結果を急がず、じっくりとコツコツ

では、どこから手をつければいいのか？

「失敗する理由はわかった、ではどうしたらいいの？」

「そんなこと言っても最先端のツールも入れちゃったし...」

「専門家にシステムを依頼しちゃったよ！」

大丈夫です、まだ間に合います。どんな状態からでもDXにつながる方法、それはDXの鍵となる人材の育成です。

「人材育成？さっき全員でやれって...」

そう、全員でやる必要はありますが、その中心となる人がいなければチームはまとまりません。その中心、鍵となる人物が居るかどうか、そして増やせるかどうか大切です。



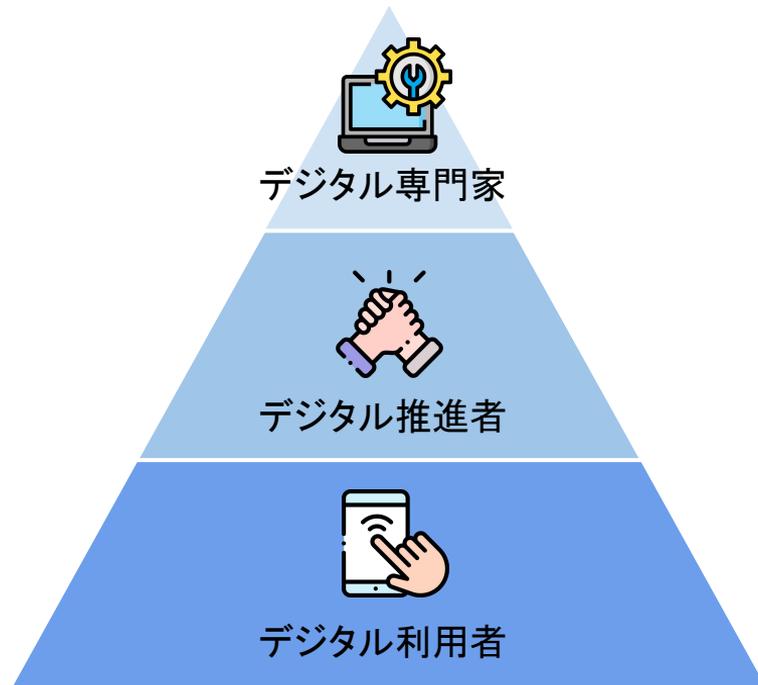
DX成功の鍵となる人材



DXに必要な人材とは

DXに関わる人材は、大きく分けて、専門家、推進者、利用者の3つに分けられます。

- ◆ **デジタル専門家**／ デジタルの専門知識と技術を持ち、デジタルを使って新しいプロダクトや価値を生み出せる。
 - ◆ **デジタル推進者**／ 専門家ほどではないが、デジタル技術の知識を持っており、何ができるかを理解している。
 - ◆ **デジタル利用者**／ 業務の遂行に必要なデジタルツールを扱えるだけの、最低限のITリテラシーがある。
- 専門家は希少性が高く、いわゆるエンジニアです。そのためデジタルリテラシーの低い企業が採用したり育成することは難しい現実があります。
- 有能な専門家がいても、利用する立場の方が活用できなければ意味がありません。そこで必要になってくるのが、利用者と専門家の間を橋渡しをするのがデジタル推進者です。



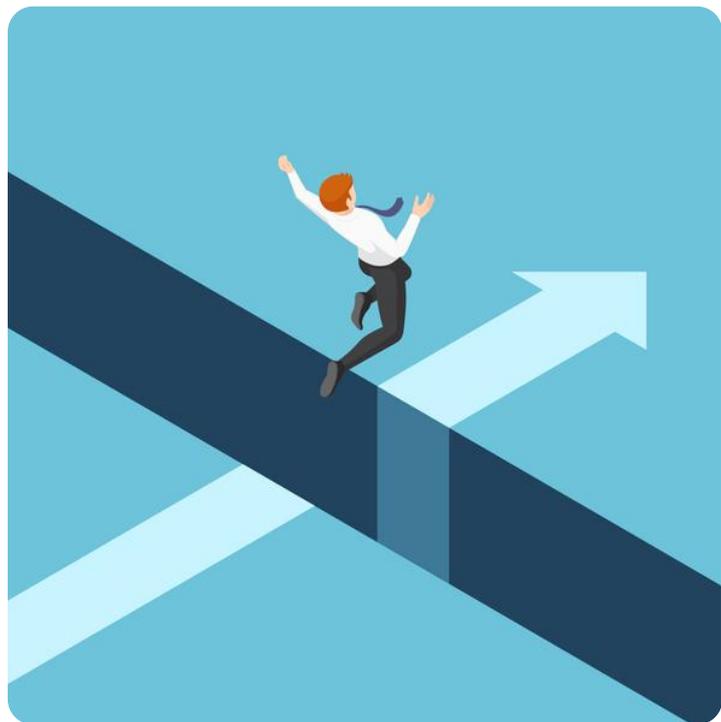
デジタル推進者のメリット

デジタル推進者には3つのメリットがあります。

一つは、育成できるということ。現代は、最低限のリテラシーを持ったデジタル利用者は多くいます。そして、デジタル推進者は、そういった利用者からでも育成することが可能です。もちろん専門家から育成することもできます。

二つ目は、専門家の助けが必要な部分と自分たちでできる部分を把握できるということ。これは専門知識を持たない人々の要望を翻訳し専門家に伝えることができる、同時にその逆も可能ということでもあります。

三つ目は、組織の本質的な問題点を見つけ出せることです。推進者は様々な立場の人々との対話が行えます。そのため多種多様な意見をまとめ、立体的に物事を把握することができるので、表層的な問題の中に潜んだ本質的な問題を把握することができます。

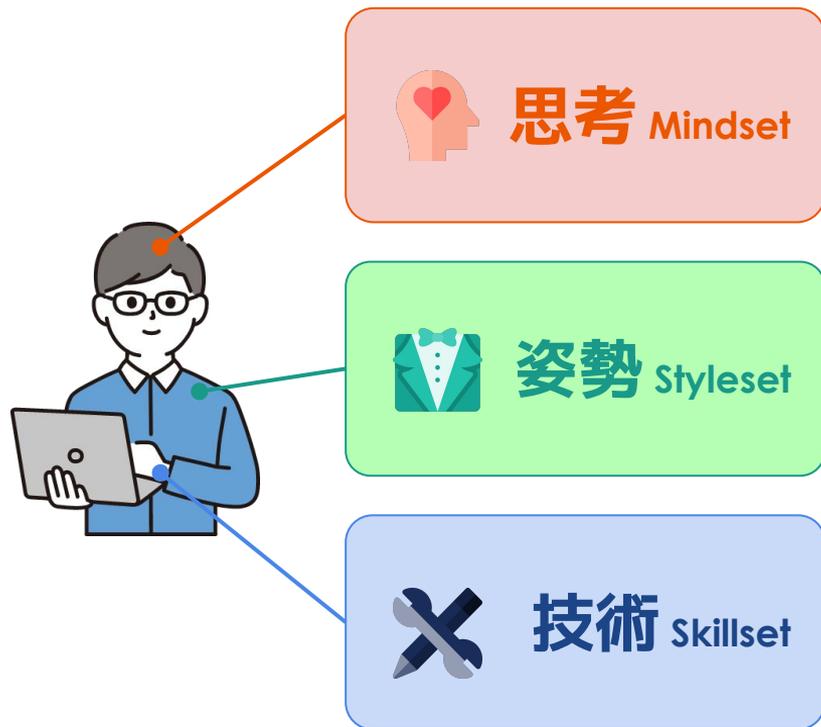


デジタル推進者の本質

デジタル推進者は、デジタルの専門家と利用者の上に立ち、さまざまなステークホルダーとの対話や合意形成が求められます。つまり、デジタル知識だけ持っていれば良いわけではありません。

デジタル推進者は言い換えれば、自ら「きっかけ」になれる人。そのような人物には、それ相応の思考(マインド)、姿勢(スタイル)、技術(スキル)があります。この3つの要素をバランス良く身につけることがDXキーマンとして必要な資質です。

そして、デジタル推進者は「できること」と「できないこと」を把握し、必要に応じて得意な人、できる人に任せられることができます。全てできる完璧超人はいない、全てを一人でやる必要はないことを理解し、その上でチームをまとめ困難に立ち向かえる人材こそが、DXの鍵となるデジタル推進者なのです。



DXキーマンに必要な思考・姿勢・技術



思考:マインドセット

習慣というのは、長いあいだ蓄積された思考のクセで、人の行動は、そういったクセに支配されます。これまでのビジネスでは以下のような習慣や考え方が推奨されてきました。

- あらゆることはコントロールできる
- 思考を必要としない徹底した分業化
- 成功例を模範として再現性を重視
- 上意下達を基本とした組織
- 完璧を求め失敗は許さない
- 努力と根性による長時間労働の推奨

このような習慣は、変化の早い時代では足かせになります。習慣を変えるには思考を変えなくてはなりません。

デジタル推進者は、こういったクセを捨てて、新しい思考を身につける必要があります。この思考の変化がすべての始まり。デジタル推進者を目指す上で最も重要な変化です。

✕管理ではなく ○支援する

✕手段ではなく ○目的を考える

✕正解ではなく ○問いを求める

✕説得ではなく ○納得してもらう

✕完璧ではなく ○余白をつくる

✕努力ではなく ○工夫する

姿勢:スタイルセット

姿勢とは事に臨む際、その者の具体的な行動を決めるもの。行動は思考を起点として起こるものですから、姿勢が正しくなければその行動も正しくは行われません。

DX、業務改善は長期間にわたる取り組みですから、途中、様々な困難や障害に直面します。チームの不和、無理解な人々から不平不満、あらぬ疑い、心ない言葉など、心が折れる場面は無数にあります。そういった事態に直面したとき、どのように振る舞えばいいのか、避けられる場面は極力困難から避けるべきですが、そうできない場面もたくさんあるのが、DX・業務改善というものです。

デジタル推進者として右に示す6つの心構えを身につけ事態に臨みプロジェクトを推進させていく必要があります。

立場や関係に囚われない姿勢

鳥とアリの目線を両方もつ姿勢

現実をしっかりと受け止める姿勢

火中の栗は積極的に拾う姿勢

素人目線を忘れない姿勢

良いも悪いも皆で分かち合う姿勢

技術:スキルセット

ここに示す技術は、どれもデジタル推進者には必要なものですが、得手不得手が顕著に表れる部分でもあります。またこれらはすべて、業務改善活動に求められているものと同じ。つまり、デジタル推進者とは業務改善のスペシャリストでもあるのです。全ての基礎を学習しておけば、たとえ自分の不得意な部分があったとしても、得意なメンバーに依頼することができます。また得意だからといって、すべてを自分で担当するのはデジタル推進者としては不適格。チームメンバーに任せることがDXを進める上では必要な場面も多々あります。

先述の思考(マインド)、姿勢(スタイル)、そしてこれらの技術(スキル)を持ったものが、事業をアップデートする真のDX人材なのです。

ロジカルシンキング(論理思考力)

トーク(発信力)

リスニング(傾聴力)

システムデザイン(業務設計力)

エンジニアリング(機能設計力)

マネジメント(調整力)

トレーニングプログラムの詳細



プログラムの概要

プログラムは4つの講座、合計34時間の講座と、講座と講座の間に行う実践課題とがあります。

1. 自己を正しく認識する・自らを知る講座
2. コミュニケーション基礎／信頼関係の構築
 - 2-1. 相手に理解されるシナリオ
 - 2-2. 相手を動かす発信・伝え方
 - 2-3. 信頼を得る・傾聴と対話
3. コミュニケーション応用／合意形成講座
 - 3-1. 議論をファシリテートする
 - 3-2. 対立する相手と交渉する
4. 表層問題から本質的な課題を探し出し、ビジネスプロセスを見直す・業務改善講座

※2,3はコミュニケーションに関する講座で、6の業務改善講座と並行して取り組んでいきます。

※プログラムの実施期間は3ヶ月～半年間です。

1. 自らを知る

自己認識のアンラーン
事前課題+1コマ(2時間)

2. 基礎講座

信頼関係の構築
3コマ(6時間)+実践課題

- 2-1. シナリオ
- 2-2. 発信／伝え方
- 2-3. 傾聴と対話

3. 応用講座

合意形成方法
5コマ(10時間)+実践課題

- 3-1. ファシリテーション
- 3-2. ネゴシエーション

4. 業務改善講座

ビジネスプロセスの
リスキリング

8コマ(16時間)
+
実践課題／随時

2. コミュニケーション基礎／信頼関係の構築

(全6時間)

普段の何気ない雑談と違い、ビジネスのコミュニケーションでは必ず目標や目的があって成立します。社内の仲間だけでなく、上司を含んだ大勢を相手にする場合や、利益が相反する相手、商談相手など様々な場面でコミュニケーションを求められます。目標や目的を達するためには、相手に合わせた正しいコミュニケーションが不可欠。

普段の会話は問題なくとも、かしくまった場ではうまく言葉が出ない、自分の考えが相手に正しく伝わらない、と感じている人は少なくありません。音声による情報伝達は、人の基本的な能力ですが、相手に自分の考えを伝えることは、案外難しいものです。しかし、コミュニケーションは他者との信頼を築くには必要不可欠な能力。この講座では、その基礎となる3つの技術について学びます。



2-1. 基礎①伝える(シナリオ & トーク)

この講座では、相手とコミュニケーションするための根幹として、**論理的な話の組み立て方＝シナリオ**、そしてそれを正しく伝えるための**発信方法＝トーク**を学びます。

伝えたいことを論理的に整理し、筋道を立てること、そしてそれを正しい方法で伝えることで、あなたの伝えたいことは、初めて相手に伝わります。

相手にどんなことを伝えたいのか、それは相手に伝わる言葉になっているでしょうか？

相手に自分の考えを理解してもらうためには、論理立てたシナリオと、正しい手段と言葉で「伝える」ことが必要です。

この講座では自分の考えていることを正しい言葉で正しく伝える技術を学び、言葉のリスキングを実践します。

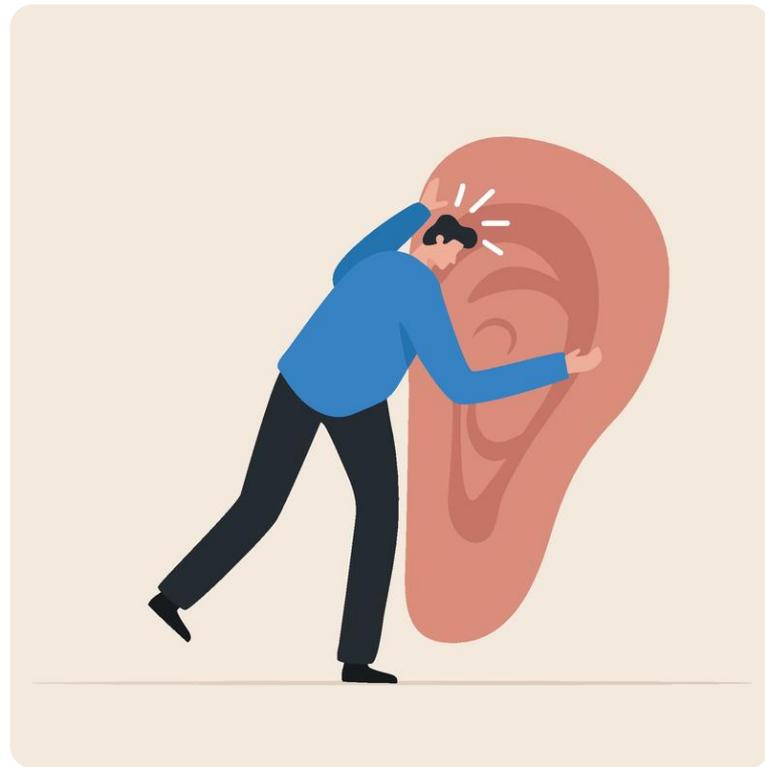


2-2. 基礎②傾聴する(リーディング)

対話とは、お互いの立場や意見の違いを尊重し、理解していく中で新たなビジョンや気付きを得ることを目的として行われるもので、特にビジネスの現場では、信頼関係を作る上でもとても重要です。そのために必要なのは、相手の話に耳を傾けること。

ところが、人の話を聞く、ということ自体に実は技術が必要なのです。ビジネスだけではなく、普段の生活でも人の話を聞かずに自分の話だけをしている人は、とても嫌われますが、それがなぜかといえば、人はみな自分の話を聞いてほしい、と無意識に思っているから。

この講座では、相手の発信をどのように受け止めるのか、それに対してどのように反応するのかを学び、建設的な対話から信頼関係を気づく方法を学習します。



3. コミュニケーション応用／合意形成 (全10時間)

ビジネスの現場では、さまざまなステークホルダーがいます。業務改善やデジタル化の先にDXを起こすなら、立場や組織の枠を越えて人々が協力していく必要があります。

ステークホルダー同士は、一見相反する利害関係の場合もあります。デジタル推進者は、さまざまなステークホルダーの間を渡り歩くことが多く、対立構造を作らずときには緩衝材となりながら、ステークホルダー全員の合意形成をとっていくことが求められます。

コミュニケーション基礎として学んだシナリオ、伝え方、対話方法をベースとして、ファシリテーションとネゴシエーションを学びます。

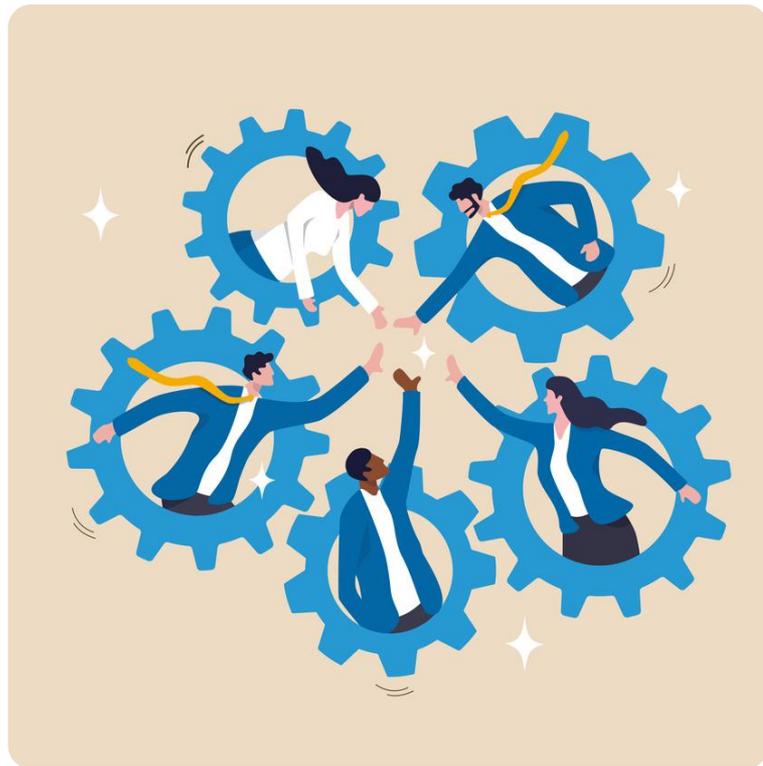


3-1. 応用①ファシリテーション

ビジネスに議論は欠かせません。議論は本来、客観的な事実を元に、さまざまな論拠を出し合い、合理的な結論に達し、何かを決定することを目的として行われます。そのためには議論の中で、合意形成をすることが欠かせません。

ビジネスがさまざまな関係者と協力しながら行うものである以上、合意形成はあらゆる場面で必要になってきます。ましてや、それがDXのような長期の取り組みであれば、随時議論し都度合意形成を図っていく必要があります。

このとき重要なのは、デジタル推進者としての振る舞いです。発信力、傾聴力だけでなく、場の取りまとめるというファシリテーション力を身に着けましょう。



3-2. 応用②ネゴシエーション

様々なステークホルダーが集まるビジネスの現場において、合意形成するためには、ときにハードな交渉が必要です。自分と異なる主張、ときに真逆の利益を求める相手との間では交渉<ネゴシエーション>は欠かせません。

交渉は相手との勝負と捉える人が多いですが、実のところ交渉とは、相手と自分の要求を可能な限り100%満たすことであり、それはお互いのWin-Winを目指すものです。

自分の意見を一方的に押し付けたり、相手が「無理やり押し切られた」と感じたりしたのでは、その交渉は成功とは言えません。交渉のゴールは「双方が得られる利益の最大化」であり、そのための手順や技術をしっかりと学べば、多くの人々と合意形成を得ることが可能になります。



6. 業務改善実践講座 / ビジネスプロセスのリスクリング (全16時間)

DXと業務改善は関係ない、と考える方もいるでしょう。しかしそれは大きな間違い。本資料の冒頭で、DXは「ツールではなく、プロセスを変える」ことが大事と記しています。

ツールとは手段であり、つまり業務の目的を達成するための道具に過ぎません。DXの前、デジタル化においても同様にツールが中心になっていることがよくあります。

道具の話は最後であり、その前にはその業務で達成したい目標は何か？そのためにはどのような工程と役割が必要か？そして目的「何のためにそれをするのか」を考えることが重要なのです。「目的なんて確認しなくてもわかるだろう」と考える人は多いですが大きな間違い。話し合ってみるとほとんどの場合、目的にズレが生じています。その状態で道具の良し悪しは決められないのです。

これがDXには、ITツール・システムではなく、業務改善こそが重要な理由です。

この講座は、2～5の講座と平行して実施します。以下のような手法を用いて業務改善を実践しながら学習を進めます。

GAP分析による課題の特定

5W1Hを利用した見える化

改善四原則 (E CRS)

システム設計

開催費用

基本料金 **受講料金 (一人)**
¥ 498,000 + **¥ 198,000** × **受講人数**

補足事項

- ・基本料金には講師料金が含まれています。
- ・受講人数が6名を超える場合は、補助講師手配のため45万が加算されます。
- ・本プランの最大受講人数は12名までです。
- ・本プランの開催、受講のために必要な設備や物品等はお客さまご自身でご用意ください。
- ・出張交通宿泊費が必要な場合は別途実費請求が発生いたします。
- ・上記価格には消費税は含まれていません。

今日もだれかの#きっかけになる



株式会社MOVED 働き方デザイン事業部

Mail: support@moved.co.jp

WEB: <https://www.moved.co.jp/hatatore/lp/>