



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」

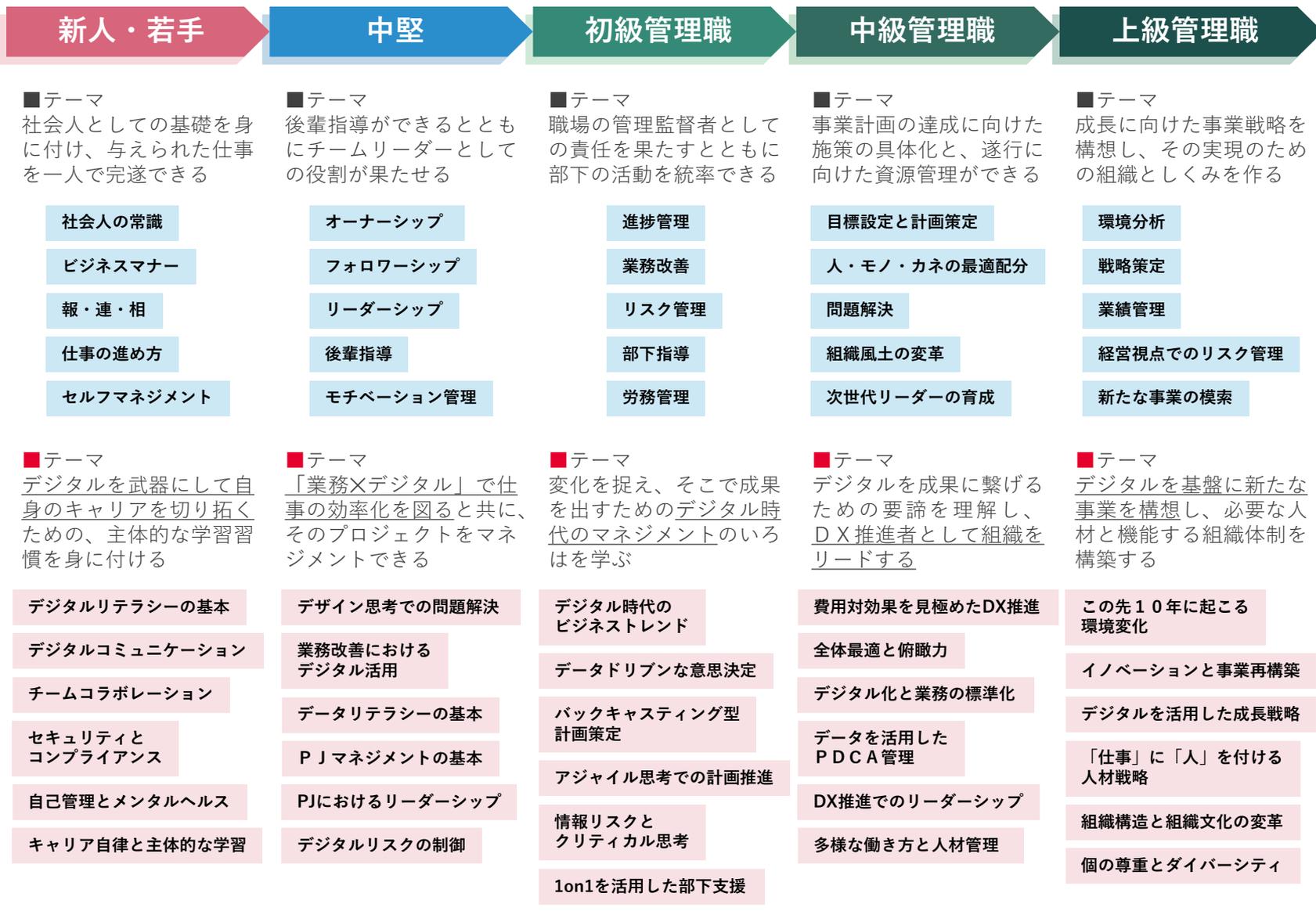
「スピード」と「変化への対応」が重視される中、小さく始めていち早く形にし、修正を重ねながら完成へと近づくスタイルが主流となる

「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 / 2 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 コミュニケーションのテキスト化
- ② クラウドを通じた情報共有
- ③ ミーティングのオンライン化
- ④ 手続きのペーパーレス化
- ⑤ 自由度の高い勤務形態
- ⑥ 情報管理の厳格化

(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 真偽を判断し自ら解を導き出す力
- ③ 論理性と共感力を伴ったコミュニケーション力
- ④ 変化への適応力とレジリエンス

2. デジタルリテラシーの基本

【ワーク】 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

(1) 今さら聞けないデジタル技術のいろは

- ① ハードウェアとソフトウェア
- ② ネットワーク
- ③ クラウド
- ④ AI

(2) デジタルツールを使いこなす

- ① グループウェア ② オフィスアプリケーション
- ③ コミュニケーションツール ④ 生成AI

(3) 仕事をレベルアップさせるデータの使い方

3. デジタルコミュニケーション

(1) TPOに合わせてコミュニケーションツールを使い分ける

- ① メール ② チャット ③ WEB会議システム ④ ソーシャルメディア

(2) デジタルコミュニケーションにおけるマナーとは

- ① オンライン会議の進め方
- ② ビジネスメールの書き方と作法

【ワーク】 ケースにもとづき、適切な返信メールを作成するワーク

(3) テキストコミュニケーションにおける留意点

- ① いつ読まれるかわからない
 - ② 意図や感情が伝わりにくい
 - ③ 「残る」ことを前提に発信する
 - ④ 「読む」のは意外と負担が大きい
 - ⑤ 「立ち位置」「順番」「共有範囲」に注意する
- (4) デジタル時代の「報・連・相」のあり方とは
- ① 状況に応じた適切なツール選択
 - ② オープンで簡潔な内容
 - ③ 高頻度で主体的な情報発信

4. チームコラボレーション

(1) デジタルが促進する「協働」というスタイル

(2) チームでのプロジェクトの進め方

- ① プロジェクトの目的を共有する
- ② 進捗状況を視覚的に明示する
- ③ 問題は速やかに話し合う
- ④ 立場に関係なく積極的に意見を出す

(3) チームコラボレーションのポイント

【ワーク】 チームワークの発揮しやすいチーム、しにくいチームの違い

- ① 貢献しようとする意識 ② 多様性を尊重する姿勢 ③ トライ&エラーのマインド

5. 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

- ① メール ② インターネット ③ パスワードの管理 ④ 社内データの保護

(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 SNSでの情報発信のルール

(3) 求められるクリティカルな視点

6. 1日目のまとめ

内容（2 / 2日目）

7. 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フェーズ1：長時間労働からの解放
 - ②フェーズ2：働く場所と時間の自由度の高まり
 - ③フェーズ3：代替と淘汰による時間労働の後退
- (2) 転換を求められる日本型人材育成
- (3) これからのビジネスパーソンに求められる「自律」とは
 - ①自分のキャリアを他人任せにしないこと
 - ②自身の市場価値を引き上げる継続的な学習
 - ③自由度の高い働き方に不可欠な自己管理能力

8. 主体的学習

- (1) 5年後に必要とされるスキル、必要とされないスキル
- 【ワーク①】必要とされるスキル、されないスキルのランキング表を埋める
- (2) なぜ学習に「主体性」が求められるのか
 - ①OJT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スペシャリストかゼネラリストか
 - ②職種に求められるスキルの洗い出し
 - ③スキルごとに異なる効果的な学習手段
- 【ワーク②】自身の望む将来像を踏まえた学習計画を立てるワーク

9. キャリア自律

- (1) 会社と人との「選び選ばれる関係」
 - ①日本型雇用慣行の終焉
 - ②「ジョブ型雇用」とは何か
 - ③リスクリングが求められる理由
- (2) キャリア形成に求められる主体性と柔軟性
 - ①ブランド・ハブスタンス・セオリーとは
 - ②変化の時代に求められる柔軟なキャリアプラン
 - ③活躍のフィールドは社外も含めて模索する時代
- (3) 「Will」「Can」「Must」で捉える自身のキャリア
- 【ワーク】自身のキャリアを「Will」「Can」「Must」のフレームワークで考える

10. 自由度の高いワークスタイル

- (1) デジタルが可能にした「場所」の縛りからの解放
 - ①リモートワーク
 - ②在宅勤務
 - ③デジタルノマド
- (2) デジタルが後押しするフレキシブルな「時間」の捉え方
 - ①フレックスタイム制
 - ②裁量労働制
 - ③短時間・分散勤務
- (3) 生産性向上とワークライフバランスの実現
 - ①個人差が大きい自由度と生産性の関係
 - ②自由度がワークライフバランスを崩すこともある
- 【ワーク】現在よりも自由度の高いワークスタイルが可能になった場合のメリットとデメリットについて考える

11. 自己管理とメンタルヘルス

- (1) コロナ禍であらわになった2つのリスク
 - ①監視がないと怠けてしまうタイプ
 - ②監視がないと働き過ぎてしまうタイプ
- (2) 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】やりたくないことをやった結果、成長することができたという経験を共有するワーク
- (3) ストレスとの付き合い方
 - ①ストレス反応を知る
 - ②「克服」「回避」「先送り」で対処する

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 / 2日目）

1. 職場のデジタル化を担うのは中堅社員

(1) 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データの管理と共有
- ④シミュレーションを通じた検証
- ⑤遠隔とのコミュニケーション

2. 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

- ①利用者視点からの共感的な問題理解
- ②迅速に形にすることで得られる利用者の反応
- ③多様な意見を集めて新たな解を導き出す共創
- ④柔軟性と適応力で変化によるリスクを軽減

(2) デジタルと相性が良いデザイン思考

- ①シミュレーション×プロトタイプング
- ②データ分析×ユーザー視点
- ③高速での反復作業×テスト
- ④遠隔コミュニケーション×コラボレーション

(3) 5つのプロセスで問題を解決する

- ①共感
- ②定義
- ③概念化
- ④試作
- ⑤テスト

【ワーク】現在、早い者勝ちで押さえるしくみになっている会議室の予約システムの改善方法をデザイン思考で考えるワーク

3. データを活用して問題解決の裏付けを取る

(1) データ活用を問題解決につなげるために

- ①作業プロセスの最適化
 - ②パフォーマンスの適正評価
 - ③リスク管理の強化
 - ④在庫の適正化
 - ⑤人的リソースの最適配置
- (2) 活用データの種類とその収集方法
- ①作業プロセスデータ
 - ②コミュニケーションデータ
 - ③エラー・障害データ
 - ④勤怠データ
 - 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】デジタルを活用して効率化したい業務の一つを選び、その問題解決に役立てられるデータとその収集方法を考えるワーク

4. デジタルツールを活用して業務を効率化する

(1) デジタル化が業務効率化につながる要件とは

- ①プロセスが可視化できていること
- ②費用対効果でのメリットが見込めること
- ③メンバーが使いこなせること
- ④導入によるリスクが想定できていること

(2) 活用したいデジタルツール

- ①情報共有・文書管理ツール ②業務自動化ツール
- ③コミュニケーションツール
- ④タスク/プロジェクト管理ツール ⑤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ワーク

5. 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 / 2日目）

6. プロジェクトリーダーとしての中堅社員の役割

- (1) 「プロジェクト化」する職場の仕事
- (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様々な人たちが関与する～「組織横断性」

7. 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
- (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

8. 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
- (2) チームメンバーとのコミュニケーション
 - ①スタート時におけるコミュニケーション
 - ②日常のコミュニケーション
- (3) 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
- (4) 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求められるマルチタスクスキル
- 【ワーク】デジタルを活用して効率化したい業務の一つを選び、WBSを使ってタスクに分解し、ガントチャートを作る

9. メンバーの育成

- (1) 「個」の尊重と「協働」の促進
 - ①均質的な人材育成の負の側面とは
 - ②得意分野を活かしてチームに貢献させる
 - ③求められる「心理的安全性」
- (2) 指導の基本はコーチング
 - ①常に自分が答えを持つティーチング
 - ②相手が持つ答えを引き出すコーチング
- (3) 主体的学習とキャリア自律の後押し
 - ①自他ともに求められる学び続ける姿勢
 - ②自信に満ちた自身の姿を若手に示す
- 【ケース1】自身のキャリアに対し、不安を抱える若手メンバーの相談に乗る
- 【ケース2】デジタル活用に対し、後ろ向きなベテランメンバーを説得する

10. 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ファーストベンギンとしての立ち振る舞い
- (2) チームを機能させるためのリーダーシップとは
 - ①メンバーを信頼することで力を引き出す
 - ②マイクロマネジメントは逆効果になることも
 - 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】ケース文にもとづいて、部外の人役とプロジェクトリーダー役に分かれてロールプレイングを行う

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 / 2日目)

1. あらためて考えるDXとは

- (1) DXの概念とその目的
- (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) 幅広いデジタル技術に関する知識
- (2) 基本的なデータリテラシー
- (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) 自社の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重複業務を統合する
 - ②ボトルネックを解消する
 - ③反復業務を自動化する
 - (2) あらたな価値創造を探る「ビジネスモデルの可視化」
 - ①CX (顧客体験) の向上
 - ②新たな収益源の創出
 - ③デジタルによる競争優位の確立
 - (3) 求められる全体最適の視点
 - ①全体性を担保する
 - ②長期的視点で判断する
 - ③費用対効果で優先順位を付ける
- 【ワーク①】 自部門の主要業務のフローを可視化するワーク
【ワーク②】 自部門の事業内容をモデル化するワーク

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互換性が担保され連携しやすくなる
 - 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) 標準化の具体的な対象
 - ①業務フローの標準化
 - ②業務タスクの標準化
 - ③データ形式の標準化
 - ④ルール・判断基準の標準化
 - (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勤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】 自部門における業務のうち、標準化を推進すべきものを洗い出すワーク

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最適活用

- (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) 社内データ活用の進め方
 - ①目的の明確化と必要データの特定
 - ②収集データの形式と収集方法の確定
 - ③分析手法と活用用途の確認
 - ④データ品質の確保とセキュリティ対策
 - (3) データに基づくPDCAサイクルの回し方
- 【ワーク】 自部門に課せられたミッションを踏まえ目標達成のために設定すべきKPIを考え、その適切な取得方法を考えるワーク

6. 1日目のまとめ

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

内容 (2 / 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「組織の維持」よりも「任務の遂行」
 - ②「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様々な利害関係者を巻き込みながら任務を遂行する

8. ゴールから逆算してリソース配分を考える

- (1) 「ジョブ型」と「メンバーシップ型」の違い
 - (2) ゴールから計画を立てるバックキャスト思考
 - ①「ゴール」から逆算して「タスク」に分解する
 - ②「タスク」に適した「リソース」を配する
- 【ワーク】 自部門におけるミッションを一つ選択し、そのゴールから逆算してタスクに分け、必要な人材をそこに配するワーク
- (3) 必要となる人材の調達方法
 - ①デジタル人材はリスキリングでまかなう
 - ②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多様な業務に多様な人材をアサインする
 - ②「個」のぶつかり合いがイノベーションを生む
 - ③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の特徴
 - ①前例のない場合が多い
 - ②環境の変化を受けやすい
 - ③利害関係者が多い
 - (2) 「良い計画変更」と「悪い計画変更」
 - ①ゴールを死守するための変更はOK
 - ②後手後手の受動的な変更はNG
 - ③学習効果による前倒しの計画変更もあり
 - (3) リアルタイムでの状況把握と早期の修正判断
 - ①進捗把握のためのマイルストーンの設定
 - ②計画修正を想定したバッファの設定
 - ③定例かつ多頻度での進捗確認
 - ④日常でのコミュニケーションと観察
- 【ワーク】 自部門における計画において、柔軟な計画変更が可能かどうかをチェックするワーク

10. 様々な利害関係者を巻き込みながら任務を遂行する

- (1) プロジェクト業務における利害関係者の特徴
 - ①利害関係者が固定的でない
 - ②利害関係者に与える影響が大きい
 - ③利害関係者の協力が不可欠ことが多い
 - (2) 「ステークホルダーマネジメント」とは
 - ①利害関係者の洗い出し
 - ②利害関係者との計画的なコミュニケーション
 - ③利害調整と合意形成
 - (3) 「上司」と「部下」も重要な利害関係者
 - ①プロジェクトオーナーである上司との関わり方
 - ②プロジェクトメンバーである部下との関わり方
- 【ワーク】 自身が日頃意識して行っている、上司、部下、その他の利害関係者との関わり方をグループ内で共有するワーク

11. アクションプランの作成

【ワーク】 自部門で取り組むべき「デジタル活用プロジェクト」をひとつ選定し、その実行計画を作成するワーク

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 / 2 日目)

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①】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顧客体験 (CX) の変化
 - 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
- 【ワーク②】6つの視点でこの先10年間に起こり得る事業環境の変化について討議するワーク
- (3) 求められる部門経営者としての視座
 - ①求められる最新デジタル情報へのキャッチアップ
 - ②「守り」は配下に任せ「攻め」を引き受ける

2. イノベーションを創出する

- (1) イノベーションとは何か
 - ①イノベーションの種類
 - ②イノベーションのプロセス
 - ③イノベーションを阻む要因
- (2) イノベーションに不可欠な創造的思考
 - ①課題解決にカギを握るデザイン思考
 - ②チームで創造するためのコラボレーション
 - ③アイデア出しに有効なフレームワーク
- (3) スピーディなイノベーション創出のために
 - 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社内ベンチャー制度
- 【ワーク】自部門において取り組むべきイノベーションを一つ考案するワーク

3. 既存事業を再構築する

- (1) 短くなる事業の消費期限
 - ①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) 自部門の事業を客観的に評価する
 - ①収益性の観点での評価
 - ②将来性の観点での評価
- 【ワーク①】事業内容を「収益性」「将来性」の2つの観点から評価するワーク
- (3) デジタルを活用した事業価値の向上
 - ①自動化とAI活用による効率化
 - ②データドリブン化による生産性向上
 - ③DXを通じた既存事業における新たな価値創造
- 【ワーク②】事業のデジタル活用を通じた価値向上の可能性を探るワーク
- (4) 撤退基準の設け方

4. 成長戦略を構想する

- (1) ポートフォリオ経営とは
- (2) ポートフォリオ経営が目指すもの
 - ①長期的な成長を図る ②リスクを分散する ③リソースの最適化を図る
- (3) ポートフォリオ経営の進め方
 - ①STEP 1: 事業ポートフォリオのAs-Is・To-Be分析
 - ②STEP 2: 注力方針の決定
 - ③STEP 3: リソース配分の決定
 - ④STEP 4: 事業ごとのデジタル投資の決定
- (4) 事業ポートフォリオの最適化のポイント
 - ①選択と集中～限られたリソースを有効活用するために
 - ②資本効率の視点～短期的利益に囚われ過ぎない
 - ③再編・撤退の判断～聖域を設けず、しがらみに囚われず
 - ④部分最適の罠～狭い視野がリスクを生み相乗効果を損なう
- 【ワーク】自部門の事業ポートフォリオを作成し、リソース配分およびデジタル投資の構想を考えるワーク

5. 1日目のまとめ

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

内容 (2 / 2 日目)

6. デジタル化が迫る「人的資本経営」

- (1) 人材は「資源」から「資本」へ
 - ①知識創造型事業における「人材」の位置付け
 - ②企業成長のカギを握る無形資産投資
- 【ワーク】 自社または自部門において行っている人的資本投資を挙げるワーク
- (2) デジタル時代に「人への投資」が重要な理由
 - 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

7. 経営戦略と人材戦略の連動

- (1) 「適材適所」から「適所適材」へ
 - ①新たなビジネスモデルにマッチした人材戦略とは
 - ②「仕事」に「人」を付ける発想への転換
- (2) 人材ポートフォリオにもとづく人事戦略
 - ①必要な人材を明らかにする～To-Be ②現状の人材を把握する～As-Is
 - ③ギャップを埋めるための人材ポートフォリオ戦略
- 【ワーク】 自部門における人材の「As-Is」「To-Be」ギャップから施策を考案するワーク
- (3) あらゆる人事施策に求められる変化
 - ①採用 ②配属 ③教育 ④評価

8. 「適所適材」のためのリスクリソング推進

- (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」よりも「育成」で
 - ③「リスクリソング+OJT」で育成のスピードを上げる
- (2) リスクリソ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
- (3) 主体的な学習を促す施策
 - ①学習機会の提供
 - ②職務ポストのオープン化
 - ③1対1面談を通じたキャリア支援
- 【ワーク】 部下の視点から自部門の主体的学習環境について評価し、施策を検討するワーク
- (4) 長期的なニーズを踏まえた人材のパイプライン作り
 - ①経営計画と連動した適時適量の人材育成計画
 - ②「学習」+「ジョブローテーション」で必要人材を作る

9. 「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】 離職率の高まりを示すデータをもとに、人材の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適所適材のために不可欠な「キャリア自律」
 - ③優秀な人材を引き寄せ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ワーク・エンゲージメントとは ②フラットな組織と権限委譲
- 【ワーク②】 部下の視点から自部門の従業員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

10. 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
 - ①デジタル活用求められる多角的な視点
 - ②個性の化学反応が生み出す創造性
 - ③多様性の焦点は「属性」から「知・経験」へ
- (2) 多様な働き方を生産性向上につなげる
 - ①デジタルが可能にした多様な働き方
 - ②ひっ迫するデジタル人材を副業で確保する
 - 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、施策を検討するワーク

11. 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オープンカルチャーな文化
 - ③クロスファンクショナルな仕事の進め方
 - ④データドリブンな仕事の進め方
- (2) 変化に対する抵抗と軋轢への対応
 - ①ゴールビジョンを明確に示す
 - ②コミュニケーションを強化する
 - ③段階的に共感者を拡げる
- 【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、施策を検討するワーク

12. 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) 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プロンプトエンジニアリング研修～使いこなすための応用手法を学ぶ	(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	Microsoft Office研修～ExcelとPowerPoint ゼロからのMicrosoft Office研修～スタンダードコース(Excel/PowerPoint/Word)(3日間)	(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) ChatGPT×Pythonプログラミング研修～自動化・データ分析編(5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) ゼロからのMicrosoft Office研修～エキスパート(Excel/PowerPoint/Word)(5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～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)							
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基礎研修～プロジェクト計画・WBS作成能力向上編			プロジェクトマネジメント研修～実行力強化編	
			【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	
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									
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						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		
		【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)								