

「事例企業における自律的な学び促進の取組み」

2024年4月

独立行政法人 情報処理推進機構



◆ 事例調査の概要	p02~06
◆ 事例企業における自律的な学び促進の取組み	p07~65
● 株式会社IHI	P11~14
● 旭化成株式会社	P15~18
● 味の素株式会社	P19~22
● ENEOSホールディングス株式会社	P23~26
● 株式会社サイバーエージェント	P27~30
● 双日株式会社	P31~34
● 株式会社土屋合成	P35~38
● 株式会社中野建設	P39~42
● 株式会社ふくおかフィナンシャルグループ	P43~46
● 富士通株式会社	P47~50
● 富士フイルムホールディングス株式会社	P51~54
● 株式会社フジワラテクノアート	P55~58
● 株式会社丸井グループ	P59~62
● 大手製造業A	P63~65

事例調査の概要

調査実施経緯と目的

独立行政法人情報処理推進機構（以下IPA）では、デジタル時代における人材の適材化・適所化を如何に推進していくかということをテーマに調査・研究*を進めてきた。

その間、社会のデジタル化進展を背景に、ビジネスパーソンと企業・組織との間の関係が大きく変化してきていることに着目した。

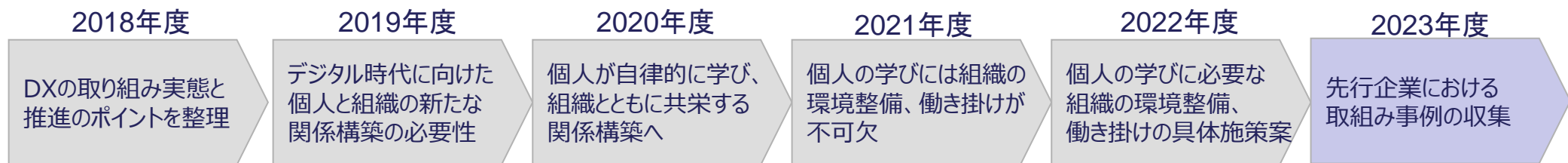
個人は企業に依存したキャリア形成から、自身の付加価値・独自性、競争力を獲得していく自律的なキャリア形成に変化していく一方で、企業・組織は、個人の自律的なキャリア形成や学びの為の環境整備、後押しをして、相互に選び、選ばれる関係構築が重要な課題になってきていると想定している。

特に、ビジネスセンスと技術センスの双方を兼ね備えたデジタル人材の獲得、育成は、企業変革や事業推進上、急務の課題となっている。

にもかかわらず、経年の調査結果からも残念ながら企業の取組みが進んでいる状況とは言えず、国や企業の競争力の相対的な低下に歯止めが掛かっていない状況である。

そこで、これまでの経年の調査結果を踏まえて、企業変革、人材変革に先行している企業・組織では個人の自律的な学び促進にどのような環境整備や施策を実施しているかの具体例を調査、収集し、ご協力頂いた企業各社様のご好意を賜り、広く公開・共有し、変革の為の行動具体化の一助、ヒントとして頂くべく、本資料「事例企業における自律的な学び促進の取組み」を作成した。

調査・研究メッセージの変遷



本資料は、各企業の施策を詳細に掘下げるというよりは、施策の背景や順番・関連、変遷など体系的に表現することを心掛け、自社との違いとか、自社で取組むには何から着手すれば良いかなど、理解を深めて頂けることを狙ったものです。是非ともご活用頂ければ幸いです。

(* :デジタル人材の動向調査 <https://www.ipa.go.jp/jinzai/chousa/index.html>)

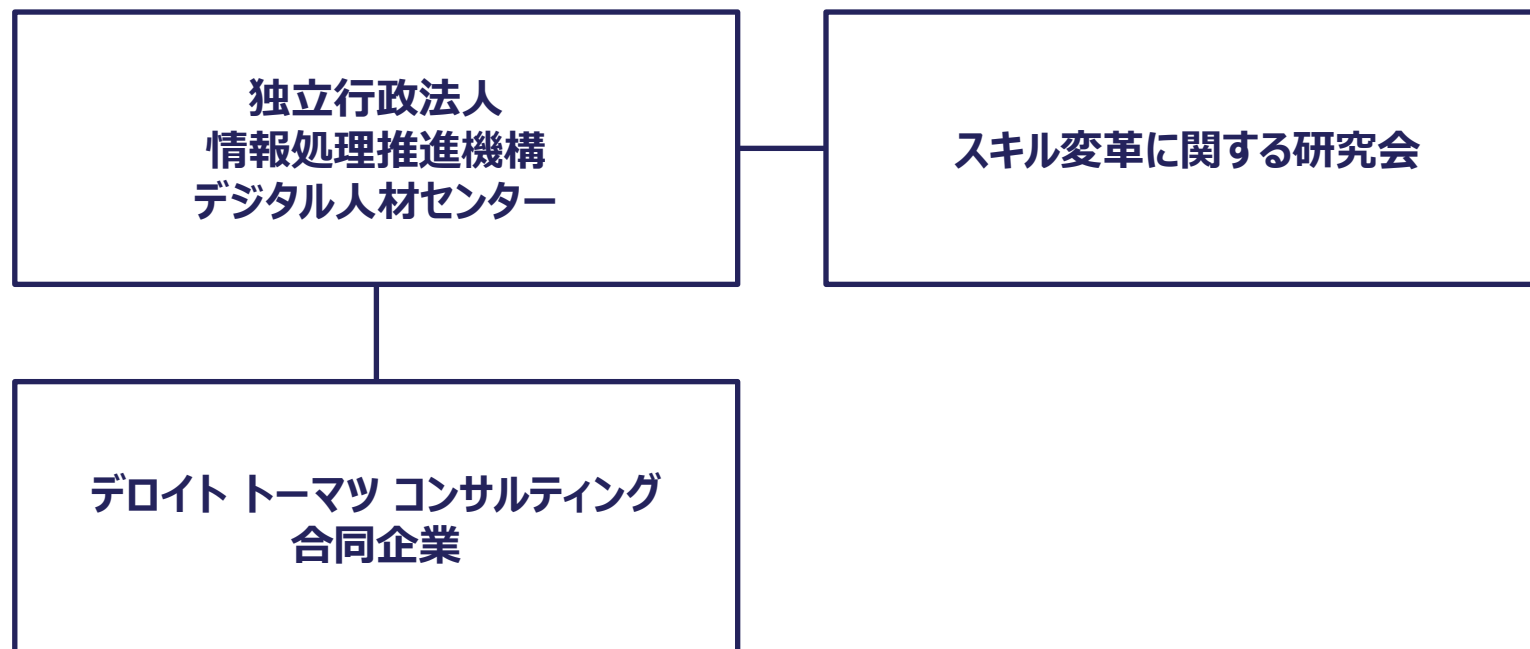
調査対象と主要調査項目

- ◆ 公開情報（DX認定※、DXセレクション※、他各社HPや一般公開されている各社事例・講演内容等）を基に人材育成・「個人の自律的な学び」に対して積極的に取り組んでいると考えられる企業を選定し、「個人の自律的な学び」に関する施策と実施上の課題や工夫点等を調査対象企業から伺った。

※企業において学びを促進するの目的として、DXは重要なテーマとなるためこれらも参考とした。

調査対象	<ul style="list-style-type: none">デジタル人材育成の担当者その他デジタル人材育成に関連する担当者（人事部門担当者、DX推進担当者等） <p>※五十音順で掲載 株式会社IHI / 旭化成株式会社 / 味の素株式会社 / ENEOSホールディングス株式会社 / 株式会社サイバーエージェント / 双日株式会社 / 株式会社土屋合成 / 株式会社中野建設 / 株式会社ふくおかフィナンシャルグループ / 富士通株式会社 / 富士フイルムホールディングス株式会社 / 株式会社フジワラテクノアート / 株式会社丸井グループ / 他大手製造業2社（社名非公開）</p>
調査項目	<ul style="list-style-type: none">人材戦略・人材マネジメント方針で、「個人の自律的な学び」をどのように掲げているか？「個人の自律的な学び」の促進に向けて、どのような施策を実施したか？なぜその施策を実施したか？どの順序で施策を実施し、現時点でどの程度達成しているか？施策の対象は誰か？（全個人/特定部門/特定層 等）施策の実施にあたって、どの体制・期間で取り組んだ/予定か？施策実施の結果、「個人の自律的な学び」に対する姿勢にどの程度の変容が見られたか？施策実施時、どのような障壁に直面し、それにどう対応したか？「個人の自律的な学び」を促す上で、成功の要諦は何か？
調査期間	2023年11月16日(木)~2023年12月22日(金)

- ◆ IPAデジタル人材センターを実施主体とし、具体的な調査業務等の委託先としてデロイト トーマツ コンサルティング合同企業の協力を得ながら遂行した
- ◆ また調査の設計やその分析について、IPA内に設置した「スキル変革に関する研究会」へ報告し、適宜助言を受けた



◆ 本資料をご覧くださいにあたり、以下の点にご留意いただきたい

- 本資料に掲載されている各社取組みに関する情報は、2023年11月～12月の間に各社にインタビューを実施した時点の内容である（本資料の情報はその時点のものに限られる）
- 本資料に掲載されている各社の公開情報やロゴは、出所に記載の通りの時点の内容である（本資料の情報はその時点のものに限られる）
- 本資料に掲載されている情報（各社のロゴ・参考資料含む）はいずれも各社確認の上、承諾を得て掲載している
- 各社の事例では公開可能な情報のみを記載しており、必ずしも本資料で各社の「個人の自律的な学び」に関する全ての情報が記載されているわけではない
- 各社が実施している1つ1つの施策の進捗度合いについては本資料では言及していない。そのため実施している施策の数と、「個人の自律的な学び」の進捗度合いは、必ずしも比例しない

事例企業における自律的な学び促進の取組み

インタビュー対象企業と対応する施策

- ◆ 以下の通り、全14社の事例を紹介する（五十音順で掲載）
- ◆ インタビューからの実施施策を a～j の10施策に分類し、対応付けをおこなった。施策の概要は次頁参照。

No	企業名	「個人の自律的な学び」を促すための施策									
		a ビジョン戦略	b 組織	c 情報公開	d 働き方	e マネジメント 力	f キャリア開発	g 価値観	h 育成	i 社内外 ネットワーク	j 業務
1	株式会社IHI	●	●				●	●	●	●	
2	旭化成株式会社	●	●	●				●	●	●	
3	味の素株式会社	●	●	●	●	●		●	●	●	●
4	ENEOSホールディングス株式会社	●	●	●				●	●	●	●
5	株式会社サイバーエージェント	●	●			●	●	●	●	●	●
6	双日株式会社	●	●	●			●	●	●	●	●
7	株式会社土屋合成		●			●		●		●	●
8	株式会社中野建設		●			●		●		●	●
9	株式会社ふくおかフィナンシャルグループ	●	●			●	●	●	●	●	
10	富士通株式会社	●	●		●	●	●	●	●	●	
11	富士フイルムホールディングス株式会社	●	●	●			●	●	●	●	●
12	株式会社フジワラテクノアート	●	●	●		●	●	●			●
13	株式会社丸井グループ	●		●		●	●	●	●		●
14	大手製造業A	●	●	●			●		●	●	

[参考] 「個人の自律的な学び」を促す施策

◆ インタビュー結果から、「個人の自律的な学び」の為に整備すべき企業環境と10の施策に分類した。

「個人の自律的な学び」の企業内環境		施策タイトル	施策の概要	
自律的な学びの 継続に向けた 学び・実践サイクルの 確立	実践の場の 提供	j 「業務」を通じた学びの実践 i 「社内外ネットワーク」で情報交換	<ul style="list-style-type: none"> ■ 学びっぱなしで終わり、スキル・知識が陳腐化しないよう、学びを実践する場としてサービス・プロダクト開発が可能な「業務」や同じ学びをした者同士が業務の垣根を越えて情報交換する「社内外ネットワーク」を作ることが有効であり、それが個人の学ぶモチベーションの維持に繋がる 	
	体系的な 学びの提供	h 「育成」体系の整備 g 学びの「価値観」浸透	<ul style="list-style-type: none"> ■ 企業全体に「価値観（ラーニングカルチャー）」の長期的な浸透を図ったうえで、自身に必要な学びを行えるよう「育成」体系として人材像定義（スキル・レベル定義）や研修体系、研修インフラを整備することが有効である 	
自律的な学びに向けた 学びの自分事化	キャリア開発	f 「キャリア開発」で学びの目的化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 企業による“やらされ”ではなく、「個人の自律的な学び」に至るためには、企業の「ビジョン・戦略」を自分事化し、自身のキャリア観と同期化する必要がある ■ 上長との1on1やジョブポスティング等、「キャリア開発」を促す仕組み整備が有効である 	
「個人の自律的な 学び」の土台作り	マネジメント 理解醸成	e 「マネジメント力」の強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 個人が学びを進める上で、所属する部門の上長から「学びより現業優先」「DXより従来のやり方踏襲」と横やりが入り、ミドルマネジメントが学びの阻害要因となる恐れがある ■ マネジメント向けに研修や行動方針を示し、学びを支援する「マネジメント」力が必要である 	
	時間創出	d 学びに向けた「働き方」変革	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現業が忙しく学ぶ時間を確保できないことで学ぶ意欲を阻害しないよう、「働き方」改革により業務時間を短縮したり、業務時間内で学ぶ意義を組織へ浸透させる等、個人に任せず組織・部署単位で時間確保に取り組むことが望ましい 	
	意識変革	動機 付け	c 社内外の「情報公開」	<ul style="list-style-type: none"> ■ 下記の短期的な施策だけでは学びに至らない個人に対し、長期的な意識変革が必要であり、同僚の活躍から感じる焦り、社内の業務改善・DX活用による効果実感、社外への広報やDX認定といった「情報公開」やそのためのインフラ構築が有効である
		危機感 醸成	b 学びの推進「組織」の立ち上げ a DX・学び「ビジョン・戦略」発信	<ul style="list-style-type: none"> ■ 学び始めるためには、まず学びの必要性/危機感を個人が持つ必要がある ■ 「ビジョン・戦略」に基づいて経営層が学ぶ必要性/危機感を定期的・継続的に発信したり、DX・学びの推進「組織」が施策群を進めることで、学習の先陣を切る個人の意識変革を図る

各社事例の構成

◆ インタビュー企業1社につきスライド3枚の構成で事例を紹介する

1枚目 自律的な学びの概要

株式会社IHI 自律的な学びの概要

1. 企業概要

- 業種: 製造業
- 設立年数: 1889年
- 従業員数: 28,486人 (2023/3/31時点)
- 2016年/2018年攻めのIT経営戦略決定
- 2022年/2023年DX経営戦略決定

2. 自律的な学びの施策実施に至った背景

- 持続的に高成長を果たすために、中核事業から成長事業・育成事業へ大胆な経営資源のシフトを伴う事業変革が必要
- そのためにはデジタル基盤（人材・データ・システム・情報セキュリティ）の高度化が不可欠
- 人材の観点ではビジネス面からDXを推進する人材、高度なデジタル技術を活用する人材が必要

3. 自律的な学びの施策の概要

自律的な学びの促進に至った課題感

学びの方向性

DXを先導する火付け役として部門で選ばれたDXリーダーや、将来の経営リーダー候補に学びの場を提供し、デジタル・DXを学ぶ重要性を理解させて関心を広げたい

DXを先導する火付け役として部門で選ばれたDXリーダーや、将来の経営リーダー候補に学びの場を提供し、デジタル・DXを学ぶ重要性を理解させて関心を広げたい

DXを先導する火付け役として部門で選ばれたDXリーダーや、将来の経営リーダー候補に学びの場を提供し、デジタル・DXを学ぶ重要性を理解させて関心を広げたい

4. 成功の要諦

経営層の変革への強い覚悟が徐々に社員に伝播させ社員に危機感を醸成させたうえで、学びを促す情報公開を積極的に行ったことで、業務外の時間を自己研鑽に充てるマインドを醸成し、自律的な学びを促進

2枚目 自律的な学びに向けた施策詳細

株式会社IHI 自律的な学びに向けた施策詳細

5. 施策詳細

全社方針で変革を標榜し、学ぶ風土を醸成

DXリーダーの設置

- 各部門から、デジタル・変革を進める意欲を持つ社員（計200名ほど）をDXリーダーとして配置
- DXリーダーが自律的にデジタルスキルを習得できる研修機会を確保
- IHIアカデミーを通じて将来の経営リーダー育成を期待
- 将来の経営リーダーが事業に必要なスキルを習得
- 変革の前駆はデジタル活用であるとして、デジタル人材の育成を推進

組織・マネジメントの変革

DXリーダーが自律的にデジタルスキルを学ぶうえで、上司も交えた研修を通じてマネジメント層のコミット強化

必要となる学びを自律的に学ぶ場を整備

デジタルスキルを習得する研修の整備

- 全社員向け・経営幹部候補向けのデジタルリテラシー・ビジネス変革マインド向上研修を整備
- 所属長や部門指定者向けにデジタルスキル・ビジネススキルを習得する研修を整備
- 受講者の上司に対し、ともにDXを進める意識を醸成
- DXリーダー向けスキル習得研修（必須・任意）も実施

互いに学び合うネットワーク

DXリーダー間のToamsコミュニティの設置

- Teams L2DXリーダーが情報交換を行えるコミュニティを設置
- 全社DXを推進する高度情報マネジメント部長本部から世の中のDX動向を発信
- 対話の場の設置
- CDX/DXリーダーの対話の場の設置
- 各事業部門のDX推進部門内での自主的な対話

6. 施策実施上の工夫点

社員の自律性を尊重し、変化に対し柔軟な組織づくりを進めるため、IHIアカデミーを競争的に行う

従来は部門指定者のみだったところを、順次手挙り式に移行中

社員の自律性を尊重するとともに、幅広い人材が将来の経営リーダー（＝IHIアカデミーで活躍する）となることを目指している人材）となり変化に対応し柔軟に対応できる組織作りが求められる

社員が自律的にデジタルスキルを学ぶよう、上司も交えた研修を通じてマネジメント層のコミット強化

デジタルスキル関連の研修の一部で、本社内だけでなく上司も交えたグループワークを導入した

研修で身につけたスキルを業務で活用できるようにマネジメント層が背中を押す意識を醸成している

3枚目 参考資料

株式会社IHI 参考資料

プロジェクトChange

概要

【グループ経営方針2019】2019～21年度

【プロジェクトChange】2020～22年度

【次期中期経営計画】2023～25年度

【プロジェクトChange】2020～22年度

【次期中期経営計画】2023～25年度

【プロジェクトChange】2020～22年度

【次期中期経営計画】2023～25年度

IHIアカデミー

概要

個人レベルのキャリア形成支援

経営分析

高度専門分野

各事業領域・部門分野で活用可能な知識・スキル・マインド

出典：株式会社IHI「プロジェクトChange」、株式会社IHI「IHIアカデミー」

■ 各社の事例の概要として以下を記載

1. 企業概要
2. 自律的な学びの施策実施に至った背景
3. 自律的な学びの施策の概要
4. 成功の要諦

■ 各社の事例の詳細を記載

5. 施策詳細
6. 施策実施上の工夫点（企業固有で見られた、施策に取り入れた工夫を記載）

■ 2枚目の施策群に関する各社の公開資料を掲載（2024年1月時点の情報）

【「3. 自律的な学びの施策の概要」凡例】

(施策の概要)

「個人の自律的な学び」を促す上でキーとなる施策を示す

【「5. 施策詳細」凡例】

(施策)

具体施策名

・施策の詳細

P8～9記載の施策タイトルと対応

6. 施策実施上の工夫点に対応

事例 株式会社IHI

IHI

株式会社IHI 自律的な学びの概要



1. 企業概要



- 業種 : 製造業
- 設立年 : 1889年
- 従業員数 : 28,486人 (2023/3/31時点)
- 2016年/2018年攻めのIT経営 銘柄選定
- 2022年/2023年DX銘柄選定

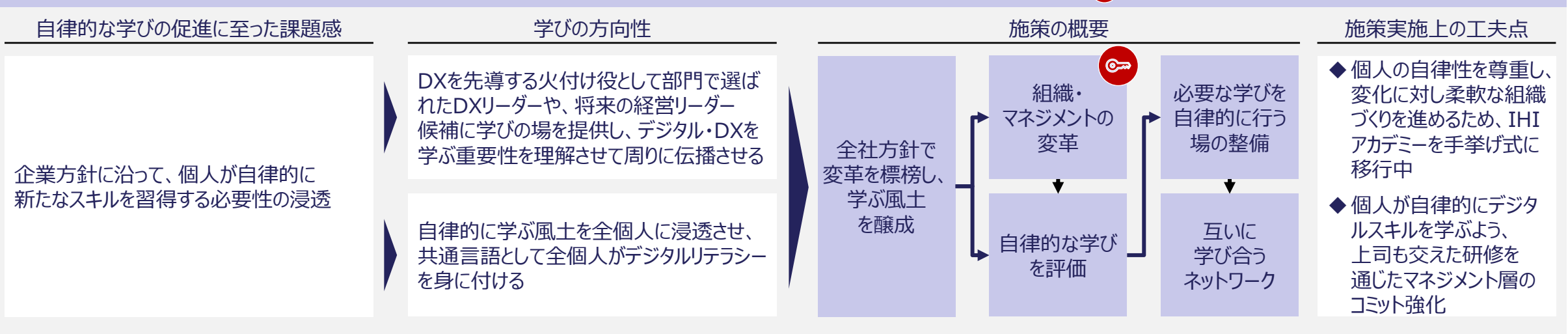
2. 自律的学びの施策実施に至った背景



- 持続的に高成長を果たすために、中核事業から成長事業・育成事業への大胆な経営資源のシフトを伴う事業変革が必要
- そのためにはデジタル基盤（人材・データ・システム・情報セキュリティ）の高度化が不可欠
- 人材の観点ではビジネス面からDXを推進する人材、高度なデジタル技術を活用する人材が必要

3. 自律的な学びの施策の概要

🔑 「個人の自律的な学び」を促す上でキーとなる施策



4. 成功の要諦



経営層の変革への強い覚悟を徐々に個人に伝播させ個人に危機感を浸透させたうえで、
学びを促す情報公開を積極的に行ったことで、業務外の時間を自己研鑽に充てるマインドを醸成し、自律的学びを促進

株式会社IHI 自律的な学びに向けた施策詳細



5. 施策詳細

🔑 「個人の自律的な学び」を促す上でキーとなる施策

全社方針で変革を標榜し、
学ぶ風土を醸成

ビジョン・戦略

「プロジェクトChange」策定

- ビジネスモデル変革・業務プロセス変革・働き方改革の3点をデジタルを用いて実現すること、さらにそれらを実現するためのデータドリブン経営を掲げた
(参考資料:「プロジェクトChange」)

価値観

「人財戦略」のワークショップ

- 「人財戦略」を基にしたワークショップを開催し、各レイヤーの個人ごとになどどのように行動に移すかを考え下のレイヤーに伝えることで、企業方針の浸透を図る

組織・マネジメントの変革

組織

DXリーダーの設置

- CDOやDX推進を担う高度情報マネジメント統括本部の他に、各部門から、デジタル・変革を進める意欲を持つ個人（計200名ほど）を「DXリーダー」として配置

- DXリーダーが自発的にデジタルスキルを習得できる研修基盤を整備・提供

IHIアカデミーを通じた将来の経営リーダー育成

- 将来の経営リーダーが事業に必要なスキルを習得 **A**
- 変革の前提はデジタル活用であるとして、デジタルスキルの習得も推奨
(参考資料:「IHIアカデミー」)

自律的な学びを評価

キャリア開発

「チャレンジ項目」の設定

- MBO項目に、自身の役割を超えた業務に挑戦することを評価する「チャレンジ項目」を追加
- 成功/失敗にかかわらず挑戦自体を評価することで、積極的な変革行動やそれに向けた学びを促す風土を醸成

必要な学びを自律的に行う場の整備

育成

デジタルスキルを習得する研修の整備

- 全個人向け・経営幹部候補向けのデジタルリテラシー・ビジネス変革マインド向上研修を整備
- 希望者や部門指定者向けにデジタルスキル・ビジネス変革スキルを習得する研修を整備
- 受講者の上司に対し、ともにDXを進める意識を醸成 **B**
- DXリーダー向けスキル習得研修（必須・任意いずれもあり）

互いに学び合うネットワーク

社内外ネットワーク

DXリーダー間のTeamsコミュニティの設置

- Teams上にDXリーダーが情報交換を行えるコミュニティを設置
- 全社DXを推進する高度情報マネジメント統括本部からも世の中のDX動向を発信

対話の場の設置

- CDOとDXリーダーの対話の場の設置
- 各事業部門のDX推進部門内の自主的な対話

6. 施策実施上の工夫点



A

個人の自律性を尊重し、変化に対し柔軟な組織づくりを進めるため、IHIアカデミーを手挙げ式に移行中

従来は部門指定者のみだったところを、順次手挙げ式に移行中

- 個人の自律性を尊重するとともに、幅広い人材が将来の経営リーダー（=IHIアカデミーで育成することを目指している人材）となり変化に対して柔軟に対応できる組織作りにつなげることを企図

B

個人が自律的にデジタルスキルを学ぼう、上司も交えた研修を通じたマネジメント層のコミット強化

デジタルスキル関連の研修の一部で、本人だけでなくその上司も交えたグループワークを取り入れた

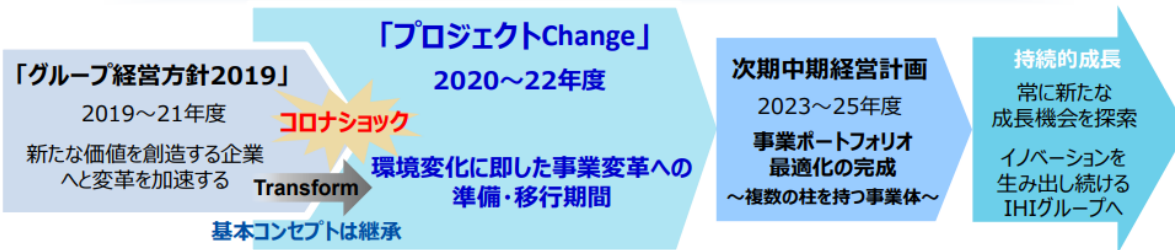
- マネジメント層に対して、部下が研修で身に付けたスキルを業務で活用できるようにマネジメント層が背中を押す意識を醸成している

プロジェクトChange

概要

IHI

「プロジェクトChange」の位置付け



「プロジェクトChange」のカ点

経営の重点課題 (2020年5月19日発表資料 経営概況より)

- 1 アフターコロナを見据えた事業の方向性
- 2 成長事業の創出
- 3 環境変化に打ち勝つ事業体質
- 4 キャッシュフロー改善・財務基盤の強化

課題に対する取り組み

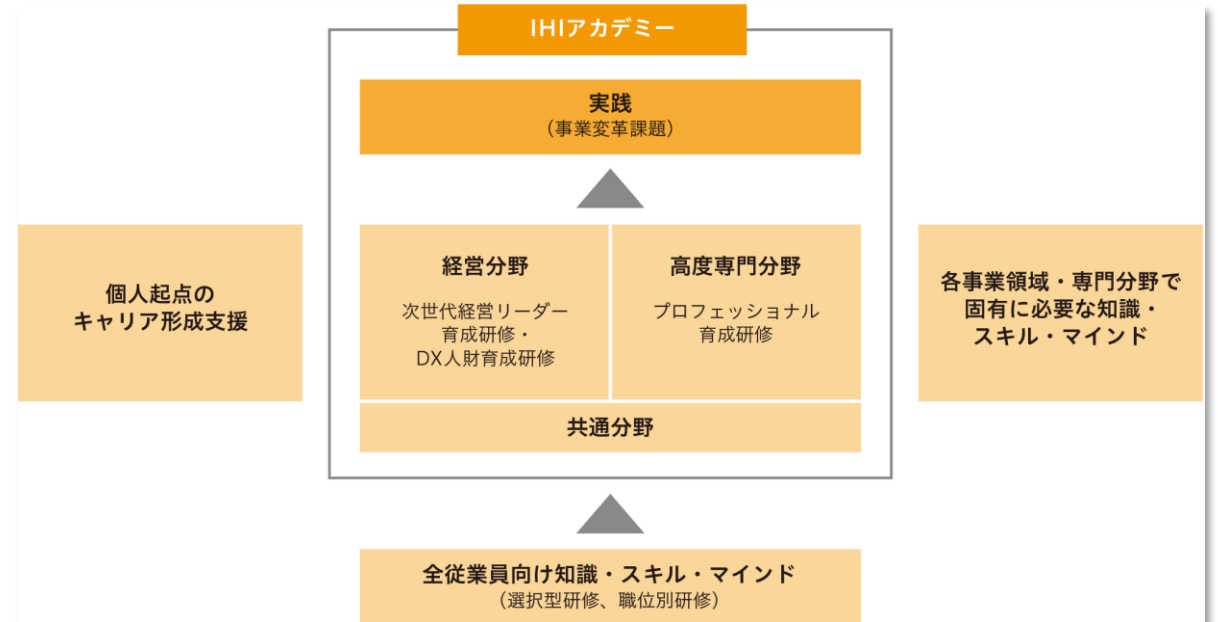
- 成長軌道への回帰**
 - 収益基盤のさらなる強化
 - ライフサイクルビジネスの拡大
- 環境変化に打ち勝つ事業体質**
 - 人材再配置・多様な人材の活躍・新たな働き方
- 財務戦略**
 - キャッシュ創出力の強化・資金の最適配分・財務健全性
- 成長事業の創出**
 - 成長事業の再定義

Copyright © 2020 IHI Corporation All Rights Reserved.

2

出典：株式会社IHI. “プロジェクトChange”. 株式会社IHI.
https://www.ihico.jp/all_news/pdf/project-change2020.pdf. (参照2024/1/25)

IHIアカデミー



出典：株式会社IHI. “人財育成”. 株式会社IHI.
<https://www.ihico.jp/sustainable/social/diversetalent/rearing/>. (参照2024/1/25)

事例 旭化成株式会社

AsahiKASEI

旭化成株式会社 自律的な学びの概要

1. 企業概要



- 業種 : 製造業
- 2021年~2023年DX銘柄選定
- 設立年 : 1931年
- 従業員数 : 48,897人
(2023/3/31時点)

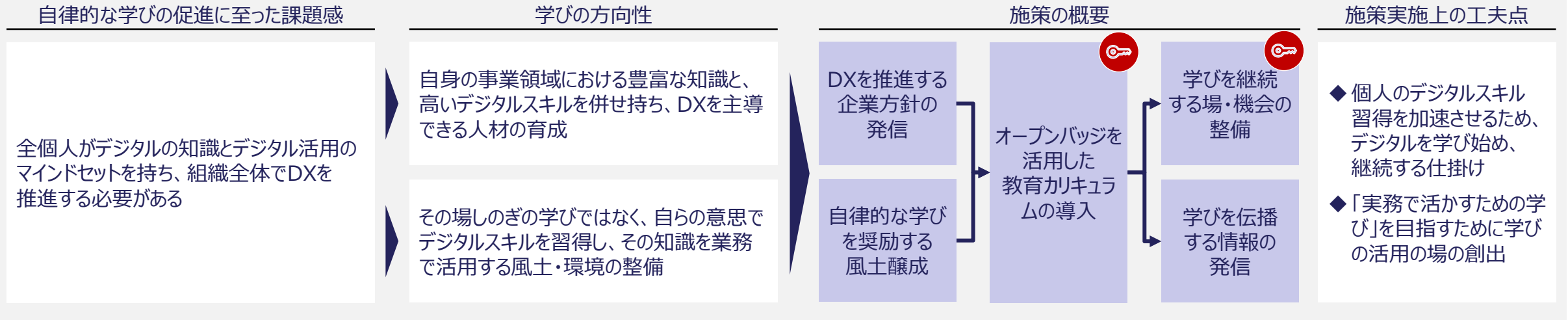
2. 自律的な学びの施策実施に至った背景



- 人口減少によって働き手が減る中でも企業が成長するためには、個人1人当たりの生産性向上が不可欠
- 旭化成の強みである多様な事業・技術・人材から生じるデータをもとに、バリューチェーンのあらゆる部分でデジタルを活用した、競争力あるビジネスモデル変革が必要
- 経営基盤強化の観点から組織変革・個人変革の起爆剤としてもDXを推進できる人材が重要

3. 自律的な学びの施策の概要

🔑 「個人の自律的な学び」を促す上でキーとなる施策



4. 成功の要諦



オープンバッジの活用による学びの可視化と個人の興味や業務上の必要性に応じた講座を選択できる多様なプログラムの提供により、個人の学ぶモチベーションを向上させ自律的な学びを促進

旭化成株式会社 自律的な学びに向けた施策詳細



5. 施策詳細

「個人の自律的な学び」を促す上でキーとなる施策

DXを推進する企業方針の発信

ビジョン・戦略/組織

デジタル変革のロードマップの策定

- 長期的なロードマップを策定・公開
- デジタル共創本部を中心に、デジタル技術を活用した経営基盤強化・新たなビジネスモデルへの変革・組織/個人の変革を推進

情報公開

社内の取組みを社内外へ発信

- 中計でデジタルプロフェッショナル人材の育成目標のKPIを設定し、毎年進捗を公表
- 社外公開のDX説明会で取組みを社内外へ発信

自律的な学びを奨励する風土醸成

価値観

トップメッセージの発信

- 全社的なデジタルリテラシーの保有と、DXを推進できる人材育成の為にオープンバッジの活用
- 社長、会長が率先して学び、全個人が共通言語をもつ意義を発信

オープンバッジを活用した教育カリキュラムの導入

育成

デジタル人材の定義

- デジタル人材を、全個人が保有すべきデジタルリテラシーレベルの「デジタル活用人材」とDX推進をリードできる「デジタルプロフェッショナル人材」と定義

各レベルに対応した講座の整備

- やらされ感のある研修では学ぶ意義・効果が薄いため、デジタル活用人材までは自己研鑽という位置づけで、各個人が興味のある講座を自由に受講可能
- 「デジタルプロフェッショナル人材」向け講座は業務に直結する内容のため、上司の承認を得て業務時間内に受講
- 講座を修了するとバッジを取得でき、名刺やLinkedIn等に載せることが可能なため、個人のモチベーション向上に繋がる **A**
(参考資料:「オープンバッジを活用した教育カリキュラム」)

学びを継続する場・機会の整備

育成

習得したスキルの疑似活用研修

- インプット型のプログラムであるオープンバッジの講座の受講に加え、アウトプット型プログラムとして、インプットしたスキルを活用し実務に近い経験を積めるゲーム形式の研修を実施 (マーケティング人材向け)

社内外ネットワーク

コミュニティの設置

- 知見者や部門責任者等が必要に応じて、情報共有・学び合いの場としてコミュニティを設置

「身近なデジタル事例集」の公募・作成

- 手軽にできるデジタル活用事例を募集・発信することで、デジタル活用のきっかけを創出 **B**
(参考資料:「デジタル活用人材育成・デジタルプロフェッショナル人材活躍促進の施策」)

情報公開

学びを伝播する情報の発信

カリキュラム受講を促す情報を発信

- オープンバッジ全社受講状況・新規講座紹介
• DX関連のイベント情報を定期的にメルマガで発信
- 所定の研修を(9講座)を修了した「9Mastered」の対談動画を公開
- 全社の受講状況・受講者アンケート結果のダッシュボードを社内イントラで公開

6. 施策実施上の工夫点



A

個人のデジタルスキル習得を加速させるため、デジタルを学び始め、継続する仕掛け

- 単に研修を受講させるのではなく、オープンバッジの仕組みを活用し、学んだ成果が目に見える形で残るように工夫
- 成果が可視化されることで、学びの成果実感、モチベーション向上に繋がり、個人のデジタルスキル習得を加速

B

「実務で活かすための学び」を目指すために学びの活用場の創出

- デジタル技術を用いて課題を解決した事例を公募し企業HPで公開する「身近なデジタル事例集」等、学んだデジタルスキルの活用場の創出に注力
- 「学ぶための学び」にとどまらず、「実務で活かすための学び」を目指す

オープンバッジを活用した教育カリキュラム

03 デジタル基盤強化-デジタル人材育成

AsahiKASEI

旭化成DXオープンバッジ プログラム内容

- 技術動向に応じタイムリーに教材を更新
例：2023年10月に生成AIコースを新設

※ 濃く表示されているものが開講済みのコース

高度専門職	IT領域	デジタルイノベーション領域											
		データ駆動型			データ基盤開発			ビジネス・デザイン					
デジタル プロフェッショナル レベル5	IT (業務システム)	ローコード・ノーコード開発	MI (上級)	データ分析 (DS育成)	データ分析 (DS育成)	アプリ (API) 開発	機械学習	データベース	デジタルプラットフォーム	スマートファクトリー	デジタルマーケティング	デザイン思考	スクラム実践
デジタル プロフェッショナル レベル4	IT (業務システム)	ローコード・ノーコード開発	MI (中級)	データ分析 (PU育成)	データ分析 (PU育成)	アプリ (API) 開発	機械学習	データベース	デジタルプラットフォーム	スマートファクトリー	デジタルマーケティング	デザイン思考	スクラム実践
デジタル プロフェッショナル レベル3	IT	デジタル概論	生成AI	MI実践	データ分析入門 (GU育成)	Python	機械学習	データ活用	製造IoT開発	デジタルマーケティング	デザイン思考	アジャイル開発	BI入門
デジタル プロフェッショナル レベル2	IT	生成AI	MI入門	データサイエンス	データ活用入門	工場IoT	データサイエンス	データ活用入門	工場IoT	マーケティング基礎	Garage入門	Garage入門	
デジタル プロフェッショナル レベル1	IT入門	生成AI入門	AI入門	データサイエンス	データ活用入門	工場IoT	データサイエンス	データ活用入門	工場IoT	マーケティング基礎	Garage入門	Garage入門	

33

デジタル活用人材育成・デジタルプロフェッショナル人材活躍促進の主施策

03 デジタル基盤強化-デジタル人材育成

AsahiKASEI

デジタル活用人材の育成とデジタルプロ人材の活躍促進

- さらなる人材育成の加速に向け多岐にわたる仕掛けを実施
- すべての組織メンバーが、一定の知識とデジタル活用のマインドセットを持ち、その組織をデジタルプロ人材がリードして、組織全員で事業のDXを推進

<p>現場密着型 2,500人目標</p> <p>デジタル プロ人材の活躍</p>	<p>社長メッセージ</p> <p>プロ人材向けに 激励と期待の メッセージ動画配信</p>	<p>プロ人材の可視化</p> <p>タレントマネジメントシステムに掲載し全社公開</p> <p>プロ人材の認定 (2024/3認定開始予定)</p> <p>事業固有のデジタル領域におけるプロフェッショナルを把握・認定し、可視化する仕組み</p>
<p>全従業員が対象</p> <p>デジタル 活用人材育成</p>	<p>受講者層の拡大</p> <p>工場休転を 利用した 集合型研修履修</p>	<p>学習意欲と活用意識の維持・定着</p> <p>身近な デジタル事例集 (募集した事例を公開)</p>

34

事例 味の素株式会社

Eat Well, Live Well.



味の素株式会社 自律的な学びの概要



1. 企業概要



- 業種 : 製造業
- 2022年/2023年DX銘柄選定
- 設立年 : 1925年
- 従業員数 : 34,615人
(2023/3/31時点)

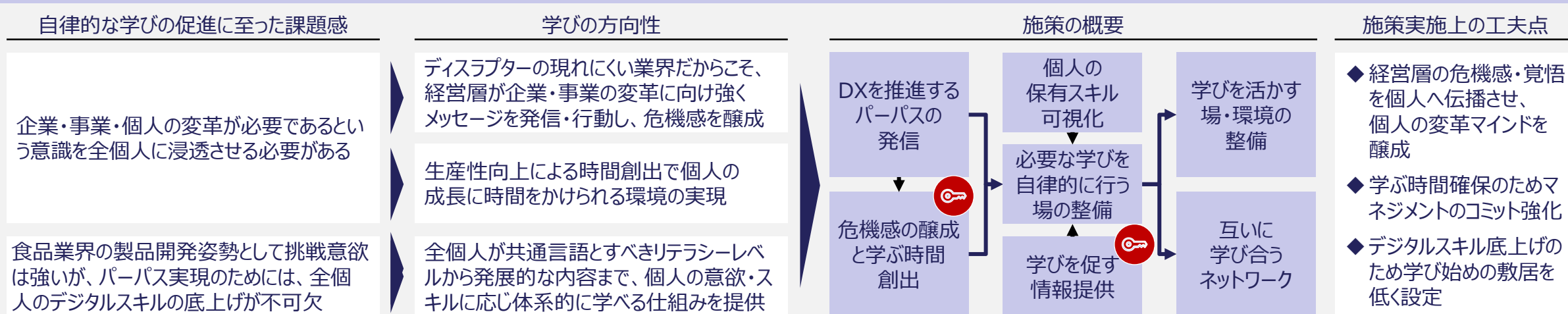
2. 自律的学びの施策実施に至った背景



- 食品業界は比較的ディスラプターが現れにくい業界ではあるものの、従来の業務の進め方では世の中の素早いニーズの変化に付いていけず、成長が鈍化してしまうのではないかという危機感
- 事業変革推進のためにはデジタルを用いることが不可欠
- 以上の背景から、長期的成長のために「パーパス経営への転換」「DX」の両輪で改革を進める必要がある
- しかし、食品業界の特性上、デジタルスキルを持った人材が少ない

3. 自律的な学びの施策の概要

🔑 「個人の自律的な学び」を促す上でキーとなる施策



4. 成功の要諦



経営層の変革への強い覚悟が徐々に個人に伝播させ個人に危機感を浸透させたうえで、
学びを促す情報公開を積極的に行ったことで、業務外の時間を自己研鑽に充てるマインドを醸成し、自律的学びを促進

味の素株式会社 自律的な学びに向けた施策詳細



5. 施策詳細

🔑 「個人の自律的な学び」を促す上でキーとなる施策

ビジョン・戦略/組織 DXを推進するパーパスの発信 パーパス経営への転換

- パーパスを策定し、その実現の手段としてDXを位置づける
- 食品メーカーであるにもかかわらずDXを標榜するメッセージに危機感、変革意識が個人の間にも生まれた
(参考資料:「味の素グループの志(パーパス)」)

DXの変革ステップを定義

- DX推進による変革ステップ(ロードマップ)を明示し、CDO・DX推進委員会・DX推進部を中心にDXを推進
(参考資料:「DX推進のステップ」)

働き方/価値観 危機感の醸成と学ぶ時間創出 変革への危機感の醸成

- 働き方改革導入により、自分のキャリアは自分で決めなければ、というマインドセットが浸透
- 経営が危機感をもってDXを推進する覚悟を決め、その危機感が個人に伝播 **A**

働き方改革の徹底

- 経営層の継続的なメッセージと率先垂範(会議の取りやめ等を実践、生み出した時間でやったことを紹介)により、企業の覚悟が個人に伝播し、自己研鑽に充てる時間が創出

マネジメント力

マネジメントの在り方の改善

- 上層の管理職が各部署のエンゲージメントサーベイの結果を確認し、各部署において課題のある評価カテゴリに関し、マネジメント方法や業務の改善を求める **B**

個人の保有スキル可視化

育成

タレントマップの作成

- IPA「デジタルスキル標準」「情報システムユーザースキル標準」を参考にタレントマップを作成し、全個人のスキルを可視化、レベル1~6に分類
- 育成施策の検討や人材配置に活用

必要な学びを自律的に行う場の整備

育成

「ビジネスDX人材育成コース」の導入

- 全個人を対象に、初・中・上級に分け、各種研修基盤のE-learningや資格取得研修を整備
- 個人の自律性を尊重し任意受講だが、全体の8割以上が自ら学んでいる
- 初級は取り組みやすい内容にすることで、学び始めのハードルを下げた **C**

学びを促す情報提供

情報公開

“学ぶ意欲の強い個人”への情報提供

- 次なる推奨講座の情報を提供し、+αの学びを促進

学びを活かす場・環境の整備

業務

市民開発活動の奨励

- インプット型の学びからアウトプット型の学びに転換する必要性から、2022年度から、ノーコード・ローコードツールを用いた市民開発活動を推進
- 業務改善に繋がる学びに向け、業務改善に資するアプリを個人が自由に作成
- 市民開発活動の参加者が自主的に集まるコミュニティが形成され、情報交換が進む

互いに学び合うネットワーク

社内外ネットワーク

個人同士で学び合う場作り

- 社内SNSを導入し、グローバル全体で活発に情報交換できる環境を整備
- 社内SNS上ノーコード・ローコードツールやBIツール等様々なテーマで情報を交換するコミュニティが自発的に形成されている

6. 施策実施上の工夫点



A

経営層の危機感・覚悟を個人へ伝播させ、個人の変革マインドを醸成

- 経営層がDX推進に対する強い覚悟を発信したり、働き方改革を率先垂範
- 経営層の危機感・変革への強い覚悟が個人に伝播し、個人が「自らも変革しなければ」という意識を醸成

B

学ぶ時間確保のためマネジメントのコミット強化

- エンゲージメントサーベイの結果に基づき、各部署でマネジメント方法や業務の改善を実施
- 各部署で生産性が向上し、余剰の時間を作りだすことで、結果として個人の自己成長・将来への学びの時間を確保できる風土が形成

C

デジタルスキル底上げのため学び始めの敷居を低く設定

- ビジネスDX人材育成コースの初級の内容を、初めてデジタルを学ぶ場合でもクリアしやすい内容とした
- 結果的に多くの個人が初級を学びデジタルスキル底上げに繋がった

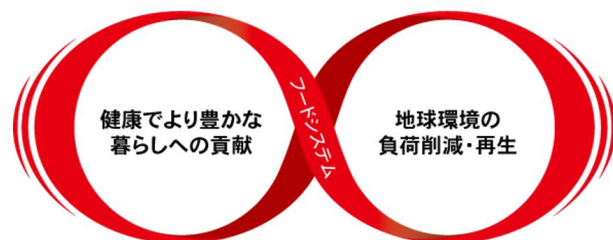
味の素グループの志（パーパス）

アミノサイエンス®で
人・社会・地球のWell-beingに貢献する

10億人
の健康寿命を延伸

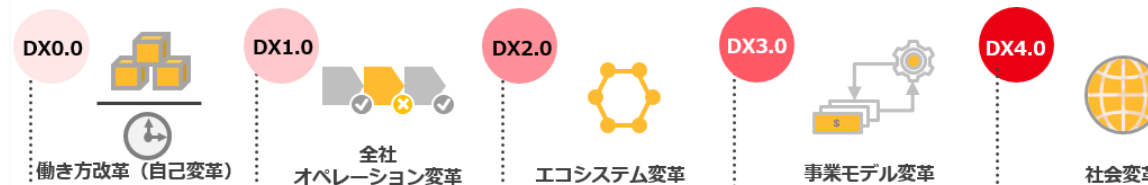
&

50%
環境負荷を削減



アミノサイエンス®：アミノ酸のはたらきに徹底的にこだわった研究プロセスや実装化プロセスから得られる多様な素材・機能・技術・サービスの総称。また、それらを社会課題の解決やWell-beingの貢献につなげる、味の素グループ独自の科学的アプローチ。

DX推進のステップ



出典：味の素株式会社。“中期ASV経営（経営方針）”。味の素株式会社～Eat Well, Live Well.～AJINOMOTO.
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/managementplan.html>（参照2024/1/25）

出典：味の素株式会社。“味の素グループのDX”。味の素株式会社～Eat Well, Live Well.～AJINOMOTO.
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/aboutus/dx/>（参照2024/2/13）

事例 ENEOSホールディングス株式会社



ENEOSホールディングス株式会社 自律的な学びの概要



1. 企業概要



- 業種 : 製造業
- 2019年攻めのIT経営銘柄選定
- 設立年 : 2010年
- 2020年/2022年DX銘柄選定
- 従業員数 : 44,617人
(2023/3/31時点)

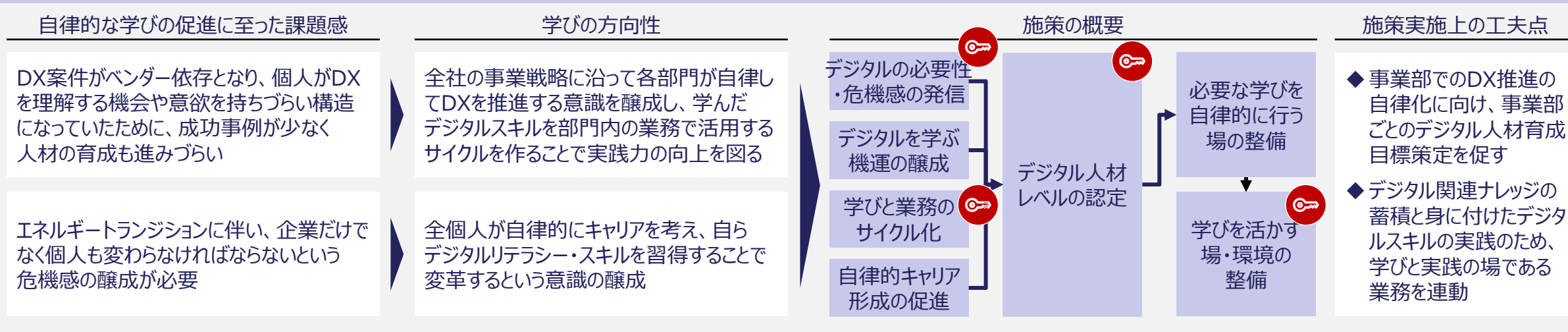
2. 自律的学びの施策実施に至った背景



- エネルギー・石油業界で強く求められている脱炭素・循環型社会に向けたエネルギー・トランジションの実現と、それを実現するための確かな収益の礎の確立が必要
- 既存事業の省力化・付加価値向上に加え、石油事業に頼らない新たな事業・価値の創出が不可欠
- 上記を実現するためにはDX推進が欠かせないが、DX推進を担う人材が不足

3. 自律的な学びの施策の概要

🔑 「個人の自律的な学び」を促す上でキーとなる施策



4. 成功の要諦



経営層から、エネルギー・トランジションに向けた事業変革を進めるために企業・個人がともに変革する必要性を強く発信して個人の危機感を醸成するとともに、デジタル人材認定制度をベースとして、各部門が自律的にデジタル人材を育成する意識を浸透させることで自律的学びを促進

ENEOSホールディングス株式会社 自律的な学びに向けた施策詳細



5. 施策詳細

「個人の自律的な学び」を促す上でキーとなる施策

デジタルの必要性・危機感の発信



ビジョン・戦略/組織

各種ビジョン・戦略においてDXを標榜

- 第3次中期経営計画やENEOSデジタル戦略で、エネルギートランジション実現に向け、DXの一層の推進とDX人材育成の必要性を明記し、CDO・DX推進委員会・IT戦略部を中心にDXを推進
- 企業から発信するメッセージに、事業だけでなく個人も変革する必要があることを紐づけている
(参考資料:「ENEOS DXの目指す姿」)

デジタルを学ぶ機運の醸成

情報公開/価値観

DXに関する情報の発信・意識改革

- 以下のような情報発信を通じて、デジタルへの抵抗を軽減し、学ぶ機運を醸成
 - 「CDOのDX情報局」: CDOのメッセージ発信
 - 「DXフェス」: DXを体験できる場
 - 「DX Channel」: DX事例・先進技術紹介

業務

学びと業務のサイクル化



事業部門のコミット強化

- 各部門が自律して自事業に必要なデジタル人材を育成し、活躍の場(業務)を創出するため、各事業部門で育成目標人数を設定
- 事業に直結する学びという目的意識を醸成 **A**

デジタル人材レベルの認定



育成

デジタル人材のレベル・類型定義

- IPA「デジタルスキル標準」を参考に、デジタル人材をレベル1~4に分類
- レベル1を「デジタルリテラシー人材」と定義し、レベル2~4をさらに「ビジネスデザイナー」「DXコーディネーター」「データアナリスト」の3類型に分類
(参考資料:「デジタル人材育成の方針」)

レベル認定制度の導入

- レベル1~2は所定の研修を修了することで、レベル3~4は研修に加え実務経験を踏まえて認定
- 各個人のレベルはタレントマネジメントシステムで管理・可視化

自律的キャリア形成の促進

価値観

自律的キャリア形成を促す

メッセージ発信

- 経営層、人事部から自律的なキャリア形成を促すメッセージを繰り返し発信し、意識を醸成

必要な学びを自律的に行う場の整備

育成

必要スキルを獲得する場・機会の提示

- デジタル人材のレベル・類型に紐づいた研修の整備
- 個人の自律性を尊重し、受講者を公募
- デジタル関連の資格取得を推奨

学びを活かす場・環境の整備

業務

社内デジタル人材の高優先度案件へのアサイン

- DX案件の中でも高優先度の案件に、デジタルスキルを学んだ人材をアサイン **B**
- ジョブ型人事制度でのレベル認定制度活用

- 各ジョブの職務記述書に、必要なデジタル人材レベルを設定
- 自身のキャリア実現に向け、ジョブに必要なレベルを満たすために学びを継続することを仕組み化

社内外ネットワーク

個人同士で情報・知見を交換する場作り

- DXやデータ分析等、特定テーマに知見を持つメンバー同士が情報・知見を交換するコミュニティを設置

6. 施策実施上の工夫点



A

事業部でのDX推進の自律化に向け、事業部ごとのデジタル人材育成目標策定を促す

- 全社のデジタル人材育成目標に沿って各事業部での目標策定を促す
 - 事業部が必要なデジタル人材を自律的に育成する意識を醸成し、デジタル人材の研修受講に留まらず、その後の業務での活躍の場を創出する意識付けに繋げる

B

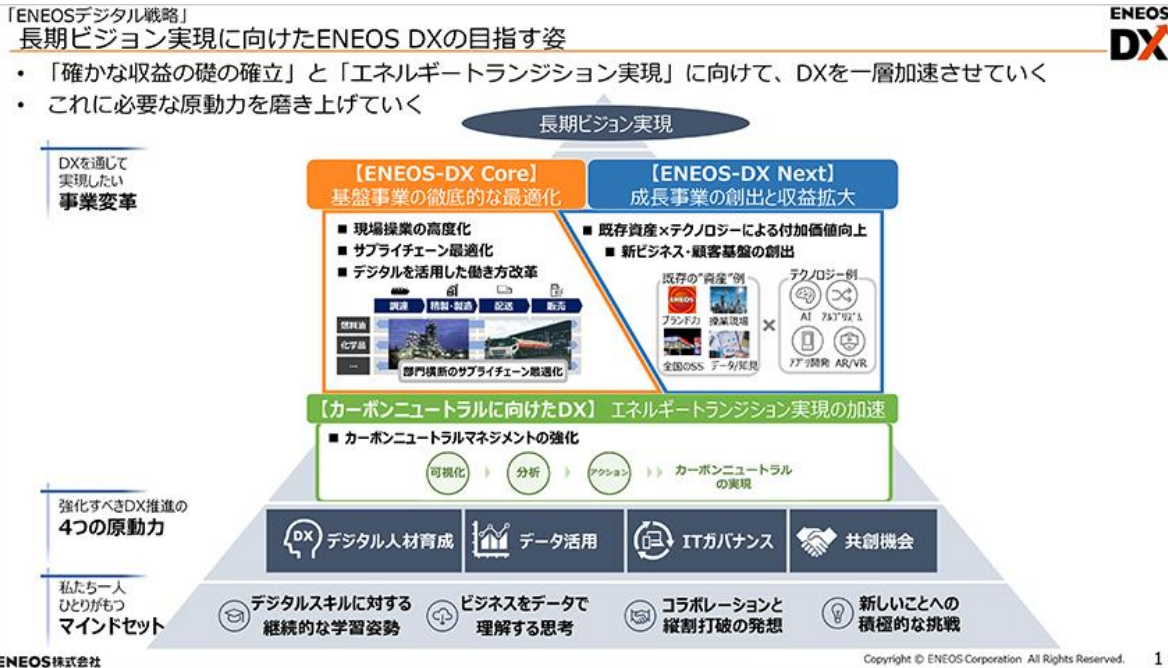
デジタル関連ナレッジの蓄積と身に付けたデジタルスキルの実践のため、学びと実践の場である業務を連動

- DX案件の中でも高優先度の案件にデジタル人材を集中してアサイン
 - 身に付けたデジタルスキルの実践の場を高優先度DX案件で確保
- 社内に知見が溜まるまで、必要に応じてDX案件へ外部人材を活用
 - 外部人材活用により、業務に直結するスキル・知識・経験を社内に蓄積し、社内人材の育成に活用

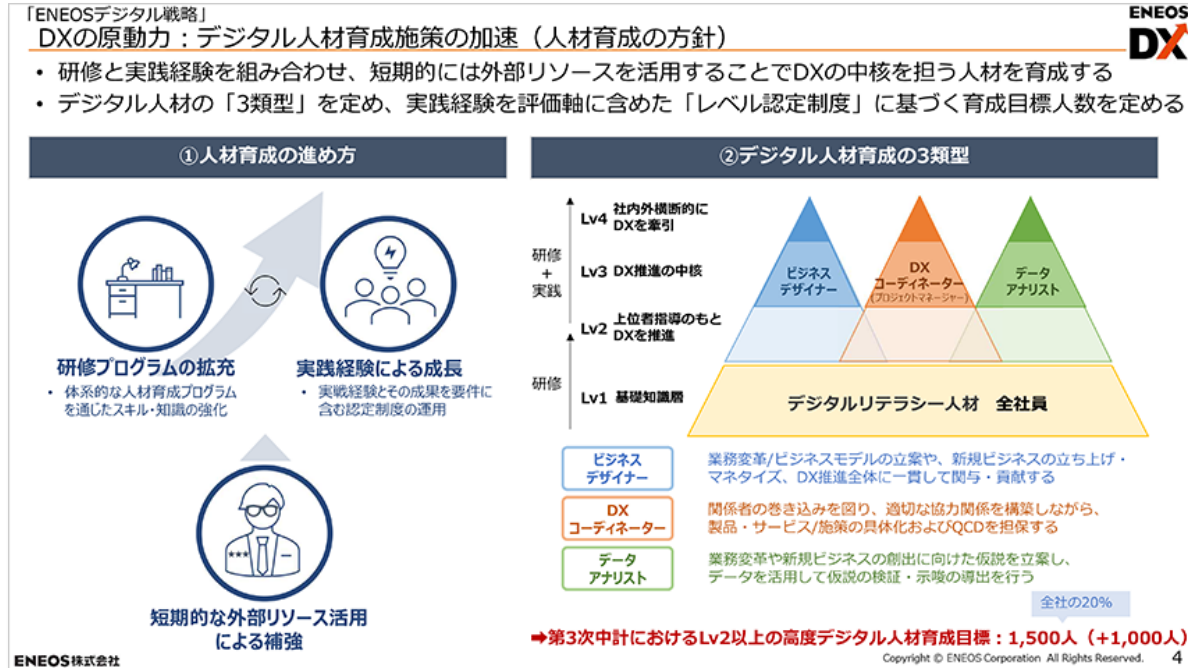
ENEOSホールディングス株式会社 参考資料



ENEOS DXの目指す姿



デジタル人材育成の方針



出典：ENEOSホールディングス株式会社。“DXの取り組み”。ENEOSホールディングス。
<https://www.hd.eneos.co.jp/company/system/dx.html>.（参照2024/1/25）

出典：ENEOSホールディングス株式会社。“DXの取り組み”。ENEOSホールディングス。
<https://www.hd.eneos.co.jp/company/system/dx.html>.（参照2024/1/25）

事例 株式会社サイバーエージェント



株式会社サイバーエージェント 自律的な学びの概要

1. 企業概要



- 業種 : 情報・通信業
- 設立年 : 1998年
- 従業員数 : 11,623人
(2023/9/30時点)

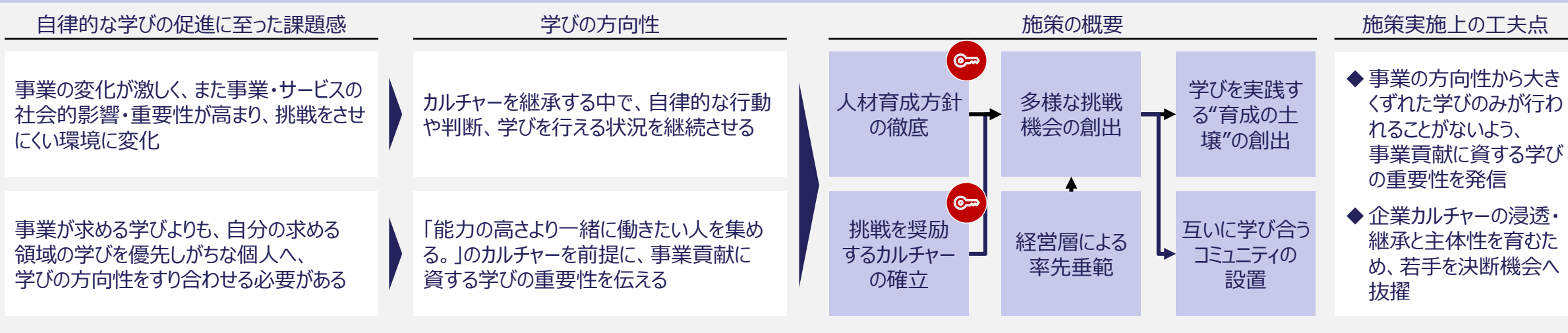
2. 自律的学びの施策実施に至った背景



- 本来的にIT企業の特質から自律的学びを進める個人が集まっている
- 昨今、あらゆる業種のDX化が進み、エンジニアを必要とする企業は年々増加する中で、エンジニア採用市場の激化と共に、エンジニアの母数は増えないことに危機感があり、更なる育成を進めている

3. 自律的な学びの施策の概要

「個人の自律的な学び」を促す上でキーとなる施策



4. 成功の要諦



「決断経験が人を育てる」のビジョンのもと、サイバーエージェントのカルチャーに共感した個人を集め、社長・経営陣による学びの姿勢を見せることで、自律的な学びの習慣を持つ個人の継続的な学びを促進

株式会社サイバーエージェント 自律的な学びに向けた施策詳細

5. 施策詳細

🔑 「個人の自律的な学び」を促す上でキーとなる施策

人材育成方針の徹底



ビジョン・戦略

「決断経験が人を育てる」方針の浸透

- 職種・職位・年齢関係なく、決断経験の機会を提供し、自ら主体性を持って決断し、自走できる人材を育成
- あらゆる場面で本人の意思決定や決断を促すコミュニケーションを徹底

挑戦を奨励するカルチャーの確立



価値観

カルチャーに合う人材で組織化

- チームワークが基本のため「能力の高さより一緒に働きたい人を集める。」ことをミッションに、カルチャーに合った人材を採用
- 「自由と自己責任」のもと、責任とれる行動を前提に自由な働き方・学びを享受
- 自分で企業に何が必要か考えて行動していくことが「決断経験」に繋がるとの意図のもと、評価制度等を厳密に定めない
- 入社時に、経営層からミッションステートメントを体現するよう繰り返しメッセージ発信 **A**

多様な挑戦機会の創出

育成/組織

若手へのカルチャー継承

- 20代のトップライン引き上げとカルチャー継承を目的とした組織「YMCA (Young Man Cyber Agent)」
- 経営が選んだ次世代幹部候補による課題解決セッション「BREAK8」
- 20代が企業のおしたを考え、経営へ提案する「YMCAあした会議」
(参考資料:「モチベーションとコミットを引き出す施策」)

経営層による率先垂範

マネジメント力

社長・経営陣が先陣を切る姿勢を見せる

- 社長や経営層が誰よりも働き誰よりも学ぶ
- その姿勢を見て、部門責任者も働き学ぶ
→ 配下の責任者 → … という連鎖が生まれている

学びを実践する“育成の土壌”の創出

育成/業務

主体性に依拠した人材マネジメント

- 変化対応力を育てるため「内定者アルバイト」等早くから現場経験を積むことを重視
- 「キャリアチャレンジ」による手上げ異動
- 1on1で企業と個人のキャリアのすり合わせ
(参考資料:「モチベーションとコミットを引き出す施策」「キャリアチャレ」)

価値観/業務

決断機会への抜擢

- 各個人が決断機会に触れることができるよう、若手層であっても開発上の責任者に抜擢する等して決断機会の場を創出 **B**

キャリア開発

自律的な行動を評価

- 「決断経験」に基づく主体的な行動を評価

互いに学び合うコミュニティの設置

社内外ネットワーク

エンジニア向けのゼミ

- エンジニアが、特定テーマについて情報交換・学びをし合うゼミを設置
- 参加者は手上げで募集

6. 施策実施上の工夫点



A

事業の方向性から大きくずれた学びのみが行われることがないよう、事業貢献に資する学びの重要性を発信

採用時や入社時等早いタイミングから、特に近年需要の高いエンジニアを中心に、自分が学びたい領域の学びも重要だが、それ以上に事業貢献に資する学びを重要視するメッセージを発信

- 個人の自律性は重視しながらも、「事業成長への貢献」が企業から求められている、という価値観を浸透させ、学びと事業の方向性を整合させている

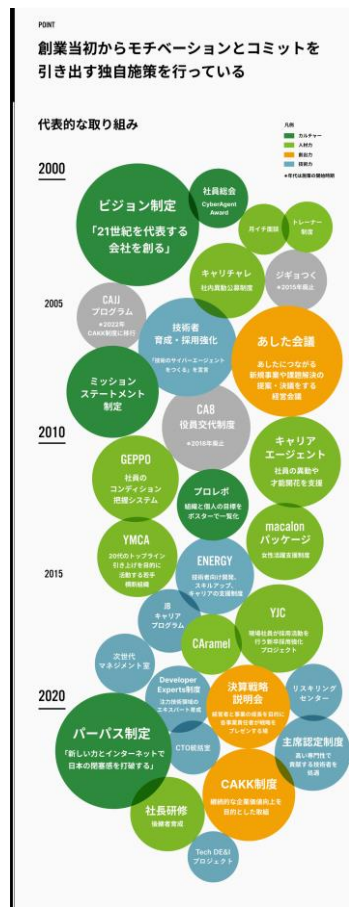
B

企業カルチャーの浸透・継承と主体性を育むため、若手を決断機会へ抜擢

事業・サービスの規模・重要性が高まっている中でも、若手層であっても事業やサービス内の機能の責任者等に抜擢

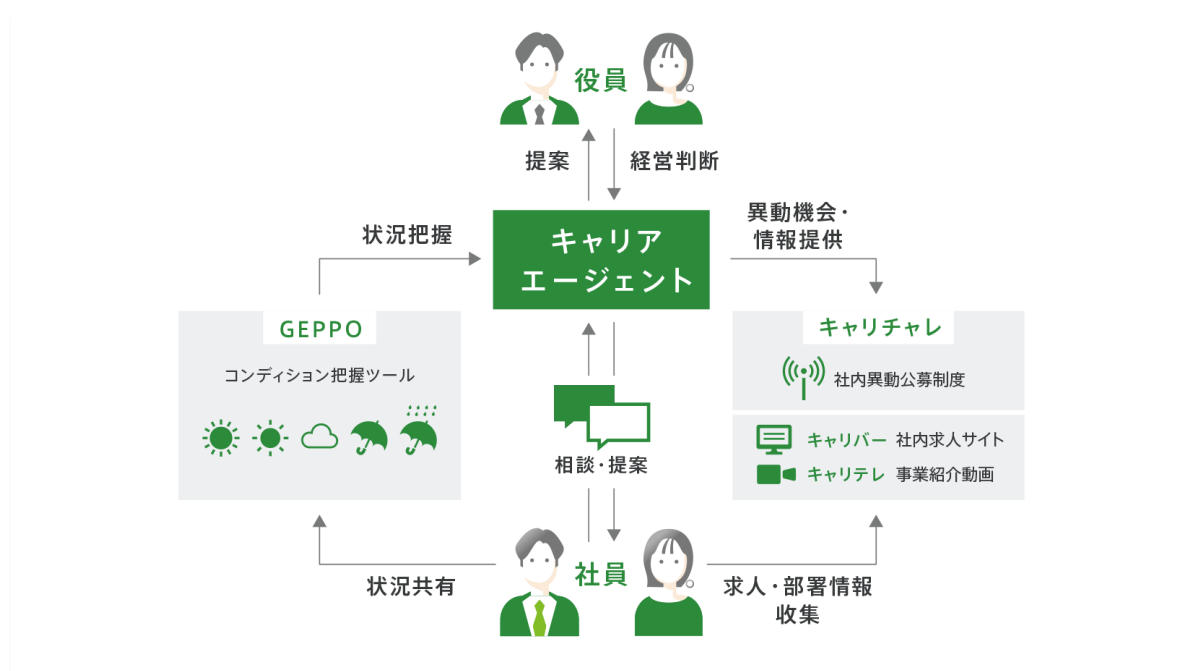
- 「決断経験が人を育てる」という企業の価値観を浸透・継承させ、自ら企業にとって何が必要か考え、動き、学ぶ姿勢を育む

モチベーションとコミットを引き出す施策



出典：株式会社サイバーエージェント，“サイバーエージェントの“自走する”人材育成 -挑戦する企業文化-”。CyberAgent Way. <https://www.cyberagent.co.jp/way/list/detail/id=29167>. (参照2024/1/29)

キャリアチャレ



出典：株式会社サイバーエージェント，“適材適所を叶える仕組み”。株式会社サイバーエージェント。 <https://www.cyberagent.co.jp/sustainability/info/detail/id=26069>. (参照2024/1/29)

事例 双日株式会社



双日株式会社 自律的な学びに向けた施策詳細

1. 企業概要



- 業種 : 総合商社
- 2023年DX銘柄選定
- 設立年 : 2003年
- 従業員数 : 21,912人 (2023/6/30時点)

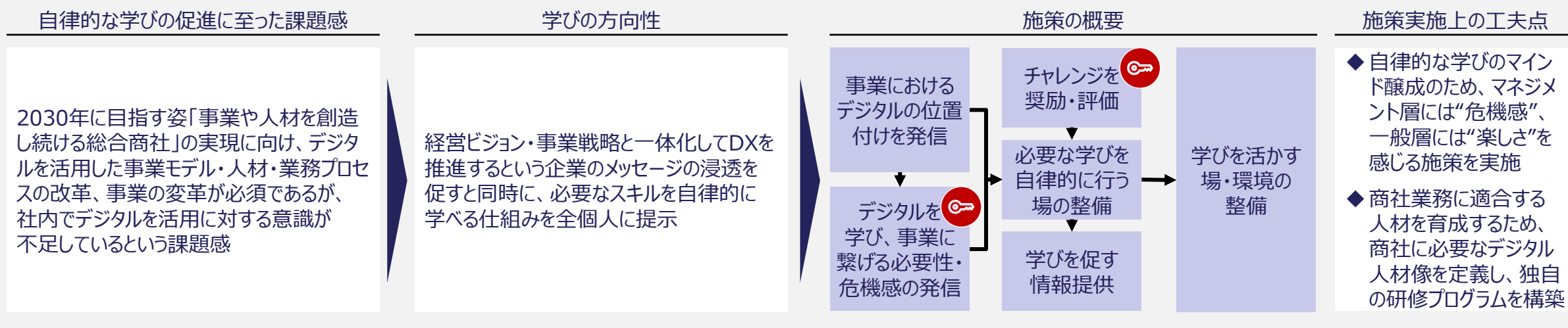
2. 自律的な学びの施策実施に至った背景



- 総合商社として、これまでマーケットの変化や社会課題に対していち早く対応し、事業・ポートフォリオを変化させてきた
- 次世代型商社への変革実現に向けさらなる発展・事業変革を推進するにあたっては「全事業でデジタルの実装(Digital in All)」が必須でありDX戦略の1つとしてデジタルを社内に着実に浸透・定着させるため、全個人が当事者としてデジタルを学ぶことのできる教育の開発に着手した

3. 自律的な学びの施策の概要

「個人の自律的な学び」を促す上でキーとなる施策



4. 成功の要諦



管理職には「危機感」を、一般層には「楽しさ」の要素を取り入れながら、「事業に活用するための学びの必要性」を繰り返し発信して価値観の浸透を図り、その価値観に基づく仕組みづくりを通じて、自律的な学びを促進

双日株式会社 自律的な学びに向けた施策詳細



5. 施策詳細

🔑 「個人の自律的な学び」を促す上でキーとなる施策

事業におけるデジタルの 位置付けを発信

ビジョン・戦略/組織

デジタルと事業の関係性の明確化

- 2021年4月発表の中期経営計画で、「デジタルは全ての事業、業務プロセスの大前提であり、全社員が持つべき共通言語」と位置付け、CDO・DX推進委員会・デジタル推進本部を中心にDXを推進（参考資料：「中期経営計画2023」）

デジタルを学び、事業に 繋げる必要性・危機感の発信 価値観



全社向け・階層別にメッセージを 継続発信

- CDO、デジタル推進本部等から全社に向け、次世代型商社への変革実現の為にDigital in All（デジタルなき変革はない）であり、デジタルを学び、事業のバリューアップにつなげる事の重要性を継続的に発信
- 各マネジメント層（役員・本部長、部長・課長）向け階層別研修の場でデジタルの重要性や脅威を集中的に議論、管下の個人へ伝播 **A**

チャレンジを奨励・評価

キャリア開発

学びを活かす個人目標設定と評価

- 学んだデジタルスキルを活用した取組みに関する目標設定を推奨・評価

必要な学びを自律的に行う場の整備 育成



レベル別研修の整備

- デジタル人材をレベル1～5に定義・分類し、各々に適した研修プログラムを整備 **B**
- 「デジタルは全社員が持つべき共通言語である」という企業方針に基づき、レベル1（全員）、レベル2（全総合職）は受講必須と位置づけ
- レベル3以上は、応用人材として、データ分析ならびにビジネスデザインの2スキル分野を設定、受講は手挙げ方式を採用
- レベル3修了者に対し、エキスパート（レベル4）として更に専門性の高い、高度な研修を提供（参考資料：「デジタル人材の分類」）

学びを促す情報提供

情報公開

自律的に学んだ人材による発信

- レベル4修了者が学びを事業に活かした事例を発信
- 研修で用いた教材を全社に周知、自己学習を促進

学びを活かす場・環境 の整備

業務

学んだ内容の業務への活用

- 研修修了者が、所属部署以外でも業務時間の最大20%、学んだことを活かせる業務に携われるよう環境を整備
- データ分析研修（レベル4）修了者には、高スペックPCならびにデータ分析基盤を提供、実践での活用をサポート
- 研修終了後もデジタル推進本部が実案件を通じて継続的にフォロー、アドバイス

社内外ネットワーク

個人同士で学びを継続し活用 する場作り

- 研修修了者で構成されるコミュニティを組成。気軽に学んだことを共有したり、ブラッシュアップできる環境を企画 **A**

6. 施策実施上の工夫点



A

自律的な学びのマインド醸成のため、マネジメント層には“危機感”、一般層には“楽しさ”を感じる施策を実施

マネジメント層へは、階層別研修でデジタルの重要性や脅威を議論させ、一方一般層へは、学びを気軽に共有・ブラッシュアップできる環境を提供

- デジタル事業の良し悪しの判断・推進を担うため、いち早くデジタルスキルを習得すべきマネジメント層と、企業からの押し付けではなく自らの意思で学びを継続してほしい一般層とで施策を分け、企業全体で自律的な学びを行うマインドを醸成

B

商社業務に適合する人材を育成するため、商社に必要なデジタル人材像を定義し、独自の研修プログラムを構築

IPA「DX推進スキル標準」等を参考にしつつ、商社業務に適合するデジタル人材像をゼロから定義。外部パートナーの協力を得ながら、独自の研修プログラムを自社で設計・構築

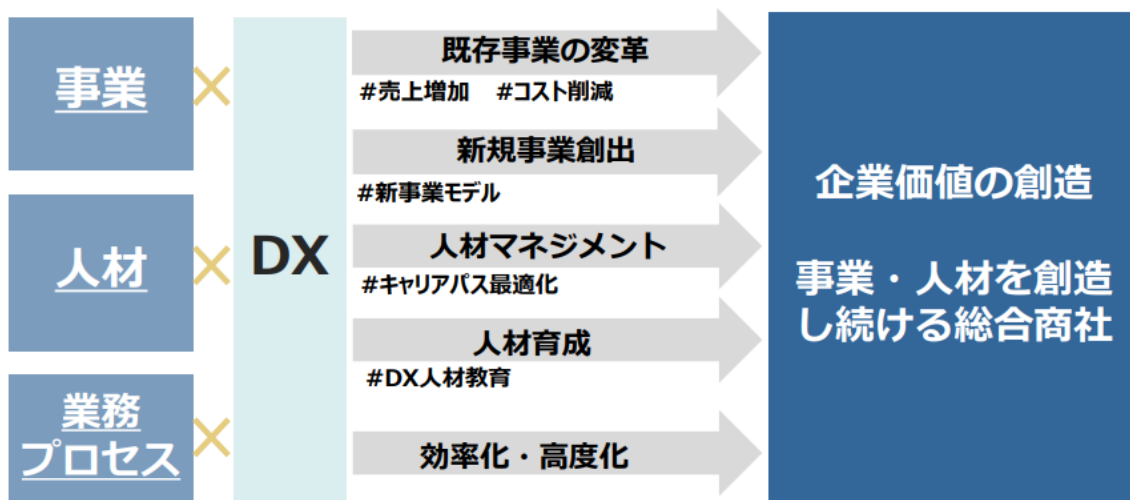
- 多岐にわたる事業を展開しているため、商社に必要な人材を育成

中期経営計画2023

中期経営計画2023

DX 変革と創造

- デジタルは、顧客・社会ニーズを価値創造につなげる上での大前提であり、全従業員が持つべき共通言語と位置づけ、事業モデル・人材・業務プロセスの面の改革により価値創造に貢献
- DXの最終責任者・実行者である社長を委員長とし、全社DXの推進の進捗・効果検証結果を共有する委員会を設置（2021年4月始動）



HassoJitz



デジタル人材の分類

デジタル人材の分類・目標人数（2023年8月末時点）

スキルレベル	スキル分野		中計2023中の目標人数 (進捗率)
	データ分析	ビジネスデザイン	
応用	レベル5：ソートリーダー	リーダーとしてエキスパートを指導・統括し、デジタルを活用した組織・事業の変革をけん引できる	—
	レベル4：エキスパート	データ分析による仮説検証を主導し、ビジネス課題への解決策を企画・立案できる	40人 (73%)
	レベル3：応用基礎	基礎的なデータ分析手法を理解し、分析課題に対して仮説検証できる	300人 (69%)
	レベル2：基礎	ビジネスへのデジタル適用を考えるための基礎知識 (ITリテラシー、情報セキュリティ、データサイエンス、デジタルマーケティング)	全総合職 (89%)
	レベル1：入門	ITを利用する社員に求める入門知識 (ITパスポート試験/ローコードツールの概要)	全社員 (90%)

事例 株式会社土屋合成



株式会社土屋合成 自律的な学びに向けた施策詳細

1. 企業概要



- 業種 : 製造業
- 2023年DXセレクション選定 (準グランプリ)
- 設立年 : 1972年
- 従業員数 : 82人 (2023/3/31時点)

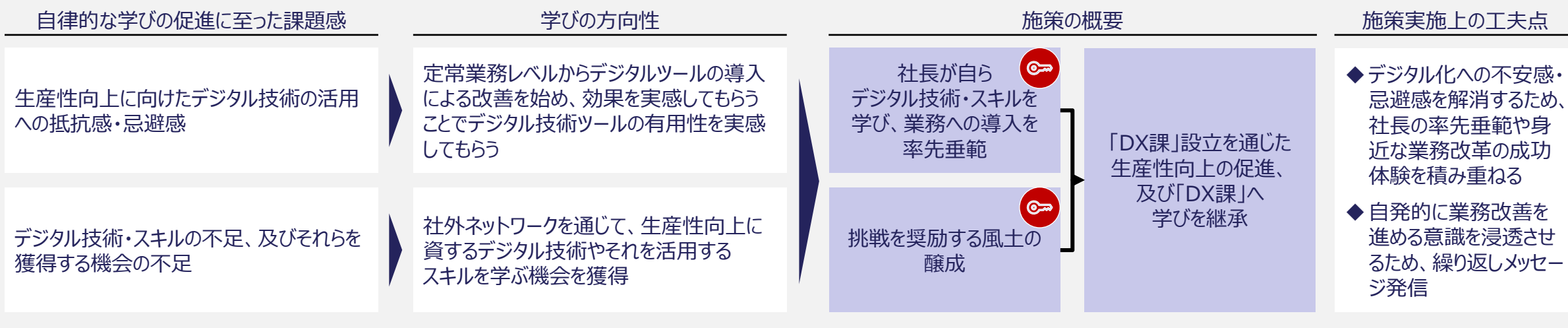
2. 自律的学びの施策実施に至った背景



- 安価な労働力を背景とした製造工場の海外移転の潮流に対抗するため生産性向上が必要
- 製品1つ当たりの利幅が少なく、長時間稼働により利益を確保していたが、その分人繰りに課題
- 上記踏まえ、DX導入と個人によるDXの学び・活用が急務となった

3. 自律的な学びの施策の概要

「個人の自律的な学び」を促す上でキーとなる施策



4. 成功の要諦



「実務においていかに生産性向上を図るか」という目線で、
社長が率先して自ら学び、挑戦を促し失敗を許容する文化のもと、現場へ学びと実践を奨励

株式会社土屋合成 自律的な学びに向けた施策詳細

5. 施策詳細

🔑 「個人の自律的な学び」を促す上でキーとなる施策

6. 施策実施上の工夫点



🔑 社長が自らデジタル技術・スキルを学び、
業務への導入を率先垂範

業務

社長が率先し、実務へデジタル技術を取り込み

- 社長が先頭に立って最新技術の情報収集やデジタル化を含めた現場の改善を推進 **A**

社内外ネットワーク

社長が率先し、実務へデジタル技術を取り込み

- 群馬県立産業技術センターとの連携やSIerとの協業、展示会への参加を通して情報収集
(参考資料:「経営者が率先してデジタル技術取込みをリード」)

🔑 挑戦を奨励する風土の醸成

価値観

社長から生産性向上を奨励するメッセージ発信

- 全体朝礼・部内ミーティング・リーダー会議等で「新しい取り組みをまずはやってみる」というメッセージを発信し、生産性向上に向けた業務改善を奨励 **B**

マネジメント力

管理者層が「まずはやってみる」ことを許容する声掛けを行う

- 「新しい取り組みをまずはやってみる」という社長の価値観を浸透させるため、管理者層から部下へ声掛け

「DX課」設立を通じた生産性向上の促進、
及び「DX課」へ学びを継承

組織/業務

DX課を設立し、各現場の課題を集約・改善

- 企業規模の拡大に伴い、各部門の課題・気づきの吸い上げ、解決策の検討/推進のハブとなる「DX課」を設立
- 従来社長が中心となっていた最新技術の情報収集を、「DX課」も一緒に行う

業務

自発的な業務改善の提案

- 個人がデジタル技術を用いた業務改善を自発的に検討し、提案

社内外ネットワーク

他社・社外コミュニティでの情報共有・共創活動の拡大

- 産業技術センターを介した中小製造業コミュニティや、先端技術を持つスタートアップとの情報共有・共創活動の拡大

A デジタル化への不安感・忌避感を解消するため、社長の率先垂範や身近な業務改革の成功体験を積み重ねる

社長が先頭に立って業務プロセスの改革やデジタルツールの導入を進め、積極的に個人にそれらを使ってみてもらう

- 個人にデジタル化の有用性・メリットを繰り返し実感してもらい、デジタルに対する不安感・忌避感を軽減させるとともに、変革に向けた学びの姿勢を全個人に伝播させる

B 自発的に業務改善を進める意識を浸透させるため、繰り返しメッセージ発信

全体朝礼、部のミーティング、リーダー会議の場で、「生産性向上」というキーワードを忘れないよう、繰り返し社長の想いを伝える

- 個人が自発的に業務改善を提案し、DX課が業務改善を推進していくことを奨励

経営者が率先してデジタル技術取込みをリード

ビジョン

土屋合成は、事業を通じて時代の先を読み、高精度・高品質の確保しながら、誠実にお客さまとの共存・共栄を目指していきます。

DXをフル活用し極限まで省力化された新しい仕組み

加工設備の集中管理システム、原料入荷～生産～出荷までの一括管理により人手によるエラーミスを回避と安定したQCDを実現/維持しています。

ゼロエミッションへの挑戦

副産物の工程内利用のための設備、自然エネルギー設備の設置などゼロエミッションへ積極的にチャレンジしています。

数値化困難な新製品への対応

通常取り交わしされる寸法、重量、強度はもちろんのこと、色合い、肌触り、ひかり具合など数値化困難な品質管理を得意としています。



出典：株式会社土屋合成. “企業情報”. 株式会社土屋合成. <http://www.tsuchiya-gousei.com/company/>. (参照2024/1/29)

事例 株式会社中野建設



株式会社中野建設 自律的な学びの概要



1. 企業概要



- 業種 : 建設業
- 2023年DXセレクション選定
- 設立年 : 1918年
- 従業員数 : 265人
(2023/3/31時点)

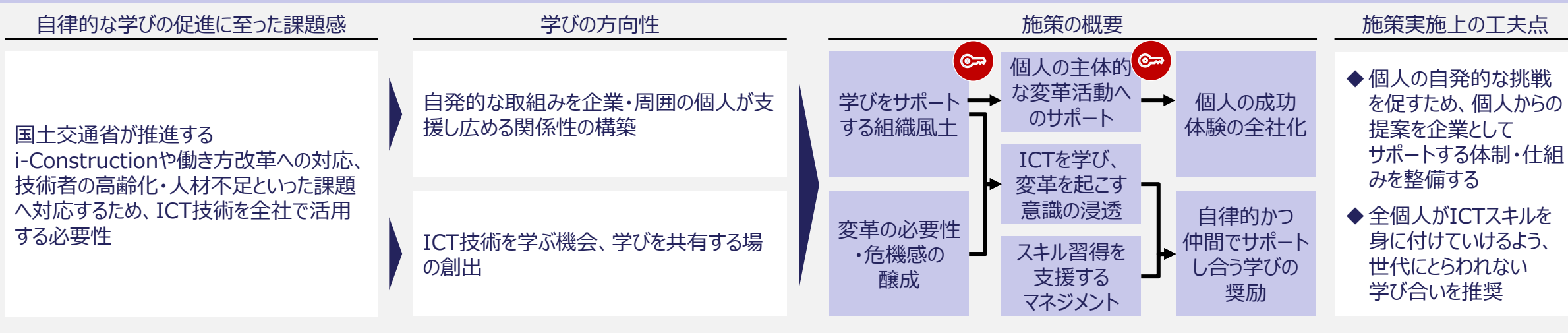
2. 自律的学びの施策実施に至った背景



- 資材価格高騰等の外的要因の事業への影響を最小限とするため、生産性向上が不可欠
- 国土交通省が推進しているi-Constructionへの対応や働き方改革へ対応するため、ICT技術を活用した既存業務の変革や生産性向上、及びそれを推進できる人材の育成が急務

3. 自律的な学びの施策の概要

🔑 「個人の自律的な学び」を促す上でキーとなる施策



4. 成功の要諦



アットホーム・サポータティブな組織風土と、業種特性上の変革の必要性を背景として、個人の主体的な取組み・学びを上長・仲間がサポートする関係性・環境を構築することで自律的学びを促進

株式会社中野建設 自律的な学びに向けた施策詳細



5. 施策詳細

🔑 「個人の自律的な学び」を促す上でキーとなる施策

学びをサポートする組織風土
価値観
アットホーム・サポーターティブな組織風土の醸成

- DXを楽しみながら進めていくというメッセージを全個人に向けて発信し、浸透を図る
- 新しい取組みの提案に対し、企業としてどのようにサポートできるか検討
(参考資料:「ICT技術活用・DXの推進」) **A**

変革の必要性・危機感の醸成
価値観
社内・社外の状況・潮流を踏まえた意識改革

- 以下のようなメッセージを、全個人が集まる場で継続的に発信
 - 社内の技術者の高齢化・人材不足を解消する必要性
 - i-Constructionの潮流に取り残されてはいけない危機感の共有
 - 2024年問題を背景とした、働き方改革の必要性

個人の主体的な変革活動へのサポート
マネジメント力
上長のサポート・相談しやすい関係性

- 部下からの新しい取組みの提案に対して、意欲を重視して実現に向け伴走
- 部下が資格取得やスキル習得しやすいよう業務を調整

ICTを学び、変革を起こす意識の浸透
組織/業務
ICT推進室による業務改革推進

- ICT技術を用いて業務改革を推進する立場として、現場と密に関係を持ち、ICTの有用性の伝授
- 現場でもICTを学び業務改革を進めるべきという意識を醸成

スキル習得を支援するマネジメント
マネジメント力
1on1の実施

- 年2回以上、上司部下間で1on1を実施し、キャリア形成に必要なスキルをすり合わせ

個人の成功体験の全社化
組織/業務
RPAプロジェクトの立ち上げ

- 特定個人が独学で始めたRPAによる業務効率化を企業が強く支援し、全社化
- 自分もRPAを学んで取り入れよう、という意欲を企業全体に喚起

自律的かつ仲間でサポートし合う学びの奨励
価値観
外部の研修・講習会への自発的な参加を奨励

- 参加したいと思える外部の研修・講習会を各々調査し、参加することを奨励

社内外ネットワーク
個人同士での情報・知識の共有

- 技術者同士で保有技術・知識を共有する勉強会を実施 **B**
- RPAのTips・ノウハウを共有する勉強会を実施
- 個人同士で資格取得に向けた情報・知識の共有（情報管理室も共有の一端を担う）
- 困っている個人を放置せず、サポートし合う関係性がある
(参考資料:「ICT技術活用・DXの推進」)

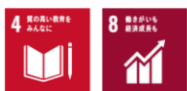
6. 施策実施上の工夫点



- A**
個人の自発的な挑戦を促すため、個人からの提案を企業としてサポートする体制・仕組みを整備する
- 個人から新しい挑戦の提案が来るたびに、批判をせず、企業としてサポートする（挑戦を支援する制度を策定・挑戦を実現するためのプロジェクトチームを組成等）
- 自身が新たな挑戦をすると企業がサポートしてくれるという個人・企業間の信頼を築き、更なる提案をしやすい環境を作る
- B**
全個人がICTスキルを身に付けていけるよう、世代にとらわれない学び合いを推奨
- ベテラン層から若手層へ、業務上の技術を教えることはもちろん、逆にICTスキルの飲み込みが早い若手層からベテラン層へICTスキルを教える勉強会を開催
- 個人同士で刺激し合いながら学び続けられる環境を作り、全個人がICTスキルを習得していくことに繋げている

ICT技術活用・DX推進

人材育成



技術力や社会的モラルを備えたプラス志向の社員を創造します

- [資格取得支援](#)
- [社内における技術研修](#)
- [階層別の社員研修](#)

技術伝承



AIやICT、DXの導入により業務効率化を進めると共に、ベテラン社員による経験値での施工技術なども取り入れ、「中野の技術」の伝承に取り組みます

- [ICT推進室を中心とした実務的講習](#)
- [DX導入推進](#)
- [社内における技術研修](#)

事例 株式会社ふくおかフィナンシャルグループ



株式会社ふくおかフィナンシャルグループ 自律的な学びの概要

1. 企業概要



- 業種 : 銀行業
- 2022年/2023年DX銘柄選定
- 設立年 : 2007年
- 従業員数 : 7,855人 (2023/3/31時点)

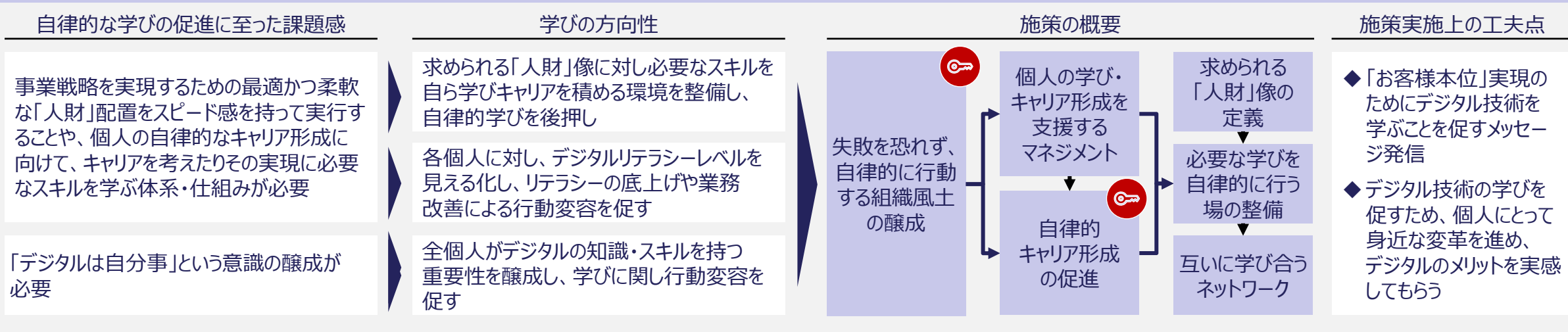
2. 自律的な学びの施策実施に至った背景



- FFGのビジネスは、お客様の継続的なご支持のうえに成り立っており、その前提となる仕事への姿勢が「お客様本位」と考えている
- 銀行業界を取り巻く環境が大きく変化（収益環境の悪化・異業種/ベンチャーからの金融業の参入・若年層の銀行離れ等）
- 事業戦略をスピード感を持って実現するためには急速な事業環境の変化に対応できる多様な「人財」・スキルを獲得・育成する必要がある

3. 自律的な学びの施策の概要

🔑 「個人の自律的な学び」を促す上でキーとなる施策



4. 成功の要諦



「失敗を恐れない」企業風土をベースとし、「自らが考えるキャリアの実現」が自律的に学ぶ目的であるという考えを中心に据え、キャリアの実現をサポートする仕組みを整備することで自律的な学びを促す

株式会社ふくおかフィナンシャルグループ 自律的な学びに向けた施策詳細



5. 施策詳細

🔑 「個人の自律的な学び」を促す上でキーとなる施策

失敗を恐れず、自律的に行動する組織風土の醸成

価値観

失敗を恐れない行動をグループ経営理念に明記・奨励

- グループ経営理念を「高い感受性と失敗を恐れない行動力を持ち、未来志向で高品質を追求し、人々の最適な選択を後押しする」と定める
(参考資料:「グループ経営理念」)

「自律人財」を「人財戦略」に掲げる

- お客様本位を実現するため、多様な「人財」の力を結集し自律・自走できる組織となる必要があり、故に各個人が「自律人財＝自らのキャリアを、自律的に考えることのできる人財」となる必要がある (参考資料:「人財戦略」)

ビジョン・戦略/組織

デジタルスキル習得の必要性を説く社長メッセージを発信

- 「デジタルを活用して人と組織、業務プロセスを変革することで、担当者の行動を変え、お客様の期待を超える価値を提供することが目的」というメッセージをE-learningに組み込む **A**
- CDO・DX推進本部を中心にDX推進

個人の学び・キャリア形成を支援するマネジメント

マネジメント力

研修を通じたマネジメント力の向上

- サーバントリーダー等のリーダーシップを理解し、定期的に自身のマネジメントを振り返る研修
- 部下が「自律人財」となれるよう、習得したリーダーシップを発揮して部下のキャリア形成をサポート

マネジメント層向けのDX研修の実施

- マネジメント層向けに「DX進展による銀行業の変化」についての研修を実施し、全員がDX知識を習得する重要性を周知

自律的キャリア形成の促進

キャリア開発

自身のキャリアと企業方針の整合

- 上司との1on1を通して、自身のキャリア観と企業方針との整合を図る

自律的キャリア形成を促す仕組み

- 自らのキャリアを実現するために、自らの意思でDX推進本部への異動希望が可能な「キャリアチャレンジ制度」を導入
- キャリアデザイン研修の実施

求められる「人財」像の定義

育成

「専門人財」において職種ごとの「人財」のレベルを定義

- IPA「デジタルスキル標準」を基に、職種毎に1~4のレベルを定義し、個人のレベルをアセスメントで可視化可能
- #### 自らのキャリアと必要な学びの検討
- アセスメント結果を参考に、キャリアと必要な学びを検討

必要な学びを自律的に行う場の整備

育成

自発的に学習できる基盤の導入

- 全個人向けデジタルリテラシー研修や、「専門人財」向け研修を受講する基盤を導入 **B**

学んだ知識をアウトプットする場の整備

- 中堅層のアウトプットの場・若手層の学びの場として中堅層が講師となり若手層向けに行う研修を実施

デジタルや学びの実験的取組みに用いる予算の確保

- 通常のシステム開発予算とは別に予算を確保し、挑戦・自律的学びを促す風土を醸成

互いに学び合うネットワーク

社内外ネットワーク

個人同士で学び合う場作り

- 個人間の勉強会やエンジニア間の技術交換会を実施
- 「専門人財」による制度・業務改善の提案や働き方が個人に刺激を与える

6. 施策実施上の工夫点



A 「お客様本位」実現のためにデジタル技術を学ぶことを促すメッセージ発信

デジタル技術を学び習得すること自体が目的ではなく、「ヒトとデジタルの力でお客様により良いサービスを提供することが目的」という点を強調してメッセージ発信

- デジタルが普及するにつれ自身の仕事なくなるのでは、という不安感を拭い、ポジティブにデジタルスキルを学ぶマインドを醸成

B デジタル技術の学びを促すため、個人にとって身近な変革を進め、デジタルのメリットを実感してもらう

社内のDXを進めていく際、個人にとって身近な業務プロセスの変革を、「まずは実践する」ことを重視

- 個人に「自身の業務が楽になる」という実感・メリットを得てもらうという成功体験を積み重ねることで、デジタルに対する苦手意識を軽減

株式会社ふくおかフィナンシャルグループ 参考資料

グループ経営理念



グループ経営理念

ふくおかフィナンシャルグループは、

高い感受性と失敗を恐れない行動力を持ち、
未来志向で高品質を追求し、
人々の最適な選択を後押しする、

すべてのステークホルダーに対し、価値創造を提供する
金融グループを目指します。

出典：株式会社ふくおかフィナンシャルグループ。"グループビジョン"。ふくおかフィナンシャルグループ。
<https://www.fukuoka-fg.com/vision/>。（参照2024/1/25）

人財戦略

FFGの人財戦略

→ P53,54

戦略的人財ポートフォリオ
事業戦略を実現する人財ポートフォリオ

1 多様な人財の採用
事業×人財ポート (人員×スペック)

2 戦略を実現する人財育成*
※リスキリング含む

3 最適かつ柔軟な人財配置

パートナー企業 → 採用 → アルムナイ

■ ソリューション人財
■ 営業担当 (営業店)
■ 店舗業務 (営業店)
■ DX / デジタル人財
■ 企画・管理担当

評価・処遇・登用
パフォーマンスの最大化
評価・処遇・登用

エンゲージメント向上
FFGに貢献したいという従業員の自発的意欲

3つの要素の向上

1 FFGへの共感
理念浸透・ビジョンへの共感・モチベーション etc.

2 処遇・仕事内容への満足
賃金・福利厚生・昇進・配置 etc.

3 働き方の多様化
キャリア・ワークライフバランス・兼業 / 副業 etc.

多様な個人が自律・自走する活力ある組織 → P57,58

DE&Iの推進
～一人ひとりが最大限の能力を発揮～

組織風土の醸成
～心理的安全性が確保された組織～

出典：株式会社ふくおかフィナンシャルグループ。"FFG統合報告書"。ふくおかフィナンシャルグループ。
https://www.fukuoka-fg.com/investorimage/ir_pdf/tougou/2023/all.pdf。（参照2024/1/25）

事例 富士通株式会社



富士通株式会社 自律的な学びの概要



1. 企業概要



- 業種 : 製造業
- 2019年攻めのIT経営銘柄選定
- 設立年 : 1935年
- 2020年DX銘柄選定
- 従業員数 : 124,000人
(2023/3/31時点)

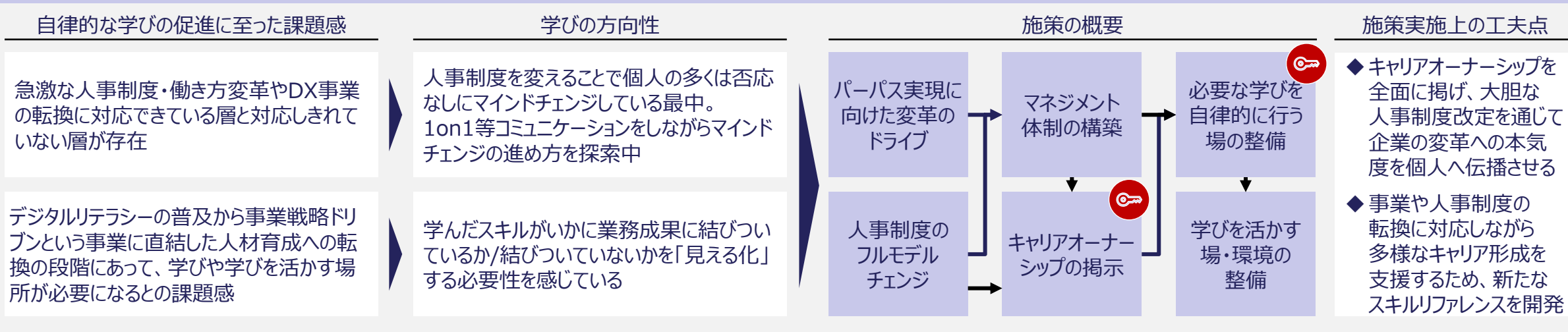
2. 自律的学びの施策実施に至った背景



- ICTの活用領域の拡大や本格的なデジタルビジネスの到来を受け、IT企業からDX企業への転換を表明
- ・それに伴い、SI事業を前提としたFCP（Fujitsu Certified Professional）制度を廃止
- ・FCP制度と連動していたスキル及び研修体系、キャリアパスも廃し、キャリアやスキルを自律的に考え、自ら高めていくことを要求

3. 自律的な学びの施策の概要

🔑 「個人の自律的な学び」を促す上でキーとなる施策



4. 成功の要諦



企業のパーパス実現に向けて「自らの変革」を重視し、そのために「自ら考え、行動するキャリアオーナーシップ」を実現することを掲げ、人事制度や働き方の変革で企業の本気度を示しながら、キャリア形成を支援する仕組みを整備することで自律的学びを促進

富士通株式会社 自律的な学びに向けた施策詳細



5. 施策詳細

🔑 「個人の自律的な学び」を促す上でキーとなる施策

パーパス実現に向けた変革のドライブ ビジョン・戦略/組織

パーパスを軸に一貫したDX施策を実行

- ・経営方針「IT企業からDX企業への転換」に向けパーパスを軸にDX施策を実行
- ・個社向けのSI事業に加え、社会課題解決のためのサービスを事業横断的にオンクラウドで展開する事業モデル「Uvance」を展開
- ・社内変革の施策として富士通のDXトランスフォーメーション「フジトラ」によるカルチャー変革を推進（参考資料：「DXプロジェクト・ステートメント」）
- ・全社のDXを統括するCDXOの他、現場レベルでDXを先導するDXO、各部門・人員間の連携をサポートするDX Designerを設置

人事制度のフルモデルチェンジ 働き方

変革の本気度を示し、個人の変革を促進

- ・企業・個人パーパスに基づく目標を設定し、チャレンジする精神やそれに伴う行動を評価する人事制度へ変更 **A**
- ・コアタイムの撤廃/通勤定期券の廃止/単身赴任の解消で働き方の制約撤廃

マネジメント体制の構築

マネジメント力

キャリアオーナーシップの支援

- ・マネジメント層向けに部下の行動の促し方、効果的な1on1の実施の仕方、成長の促し方、キャリアの描き方のための研修を開催
- ・半年に一度実施するエンゲージメントサーベイにより組織の風土を「見える化」し、フィードバックを通じて組織活性化に取り組む

キャリアオーナーシップの揭示

キャリア開発

自らキャリアを考え、相談する機会の創出

- ・「社員に求める姿」として「自ら考え、行動するキャリアオーナーシップの実現」を揭示（参考資料：「キャリアオーナーシップ実現に向けた取り組み」）
- ・月次1on1によるコミュニケーションの強化と深化
- ・手上げ異動「Jobチャレ！」や「社内ポストティング制度」
- ・企業パーパスを個人パーパスに落とし込む「Purpose Curving」開催
- ・「Fujitsu Learning EXperience」で自ら学びの経験をデザイン

必要な学びを自律的に行う場の整備 育成

事業に資する学びの方向性定義と研修提供

- ・キャリアオーナーシップ実現の上での道標となつて、強化事業をドライブするために必要な人材を育成することを目的にスキル体系を定義中 **B**
- ・デジタルリテラシーに関する研修を、任意としつつも全個人が受講するよう強く推奨
- ・Udemy/LinkedIn/富士通ラーニングメディアの研修提供により、オンデマンドの学習スタイルを展開・浸透
- ・ゲーミフィケーションの要素を取り込んだ社内アプリ「冒険の書」でグループ学習を促進

学びを活かす場・環境の整備

社内外ネットワーク

個人同士で情報交換・刺激し合う場作り

- ・企業家マインド創出を狙い、事業企画する「富士通イノベーションサーキット」の開催
- ・「F×F」コミュニティで仲間と情報交換
- ・業務で学んだ知見を論文にまとめて発表する「Fujitsu Convention」
- ・社内サイト「F Marche」で顧客へのDX提案事例や「Fujitsu Convention」に集められた論文から良い論文等を紹介

6. 施策実施上の工夫点



A

キャリアオーナーシップを全面に掲げ、大胆な人事制度改定を通じて企業の変革への本気度を個人へ伝播させる

「自ら考え、行動する」人を処遇する人事制度・処遇制度・キャリア開発の仕組み・働き方等の多くの制度・仕組みをトータルで変革

- 「社員に求める姿」である「自ら考え、行動するキャリアオーナーシップの実現」に對して、企業として本気で取り組み、支援する意思を示し、自らの意思で変革・成長していく意識を醸成

B

事業や人事制度の転換に對しながらか多様なキャリア形成を支援するため、新たなスキルリファレンスを開発

企業が求めるスキルを個人が習得することを企図したスキル体系から、個人のキャリア志向に応じて自ら習得するスキルを選択できるリファレンスを開発

- 「IT企業からDX企業」へ転換する中で、自身の業務上の役割に応じて必要なスキルを確認し、自らありたいキャリアをデザインする道標へ

DXプロジェクト・ステートメント

**DXプロジェクト・ステートメント
(カルチャーの変革にフォーカス)**

パーパスを胸に Purpose driven	オープンなコラボレーション Open collaboration	わたらしい働き方で Human centric way to work
最高のエクスペリエンスを Customer experience	データを武器に Data-driven decision making	ともかくやってみよう Giving it a try
全員参加で Inclusion & Ownership	未来をリ・デザイン Re-Design future	ファーストペンギンとして First Penguin

30 Copyright 2020 FUJITSU LIMITED

出典：富士通株式会社。“DXプロジェクト・ステートメント”。富士通 | Fujitsu Limited.
<https://pr.fujitsu.com/jp/news/2020/10/5.html> (参照2024/1/31)

キャリアオーナーシップ実現に向けた取り組み

キャリアオーナーシップ実現に向けた取り組み

	キャリア・成長の支援	学びの機会提供	挑戦の機会提供	自律的な働き方の支援
2020年	1on1ミーティング 成長支援のためのコミュニケーション	On Demand教育 多様な学びの選択肢	ポスティング制度の拡大 新しい仕事への挑戦の機会	Work Life Shift 働き方の選択肢
2021年	キャリアcafé キャリアを考える機会	ex Practice DX人材として必要な考え方を習得するプログラム	Jobチャレ!! 他部署に期間限定で異動し、現在の部署と異なる業務を経験する機会	
	マネジメント変革 社員一人ひとりの共感を引き出し主体的な挑戦を促すマネジメント	リスキングアップスキリング ビジネスの変化に対応するための学び	Assign Me 異動することなく現在の部署と異なる業務を経験する機会	

13/ 37 © 2023 Fujitsu Limited

出典：富士通株式会社。“富士通の人的資本経営について”。富士通 | Fujitsu Limited.
<https://pr.fujitsu.com/jp/ir/library/presentation/pdf/20231012-01.pdf> (参照2024/1/31)

事例 富士フイルムホールディングス株式会社

富士フイルムホールディングス株式会社 自律的な学びの概要

1. 企業概要



- 業種 : 製造業
- 2020年/2022年DX銘柄選定
- 設立年 : 2006年
- 従業員数 : 38,207人 (2023/3/31時点)

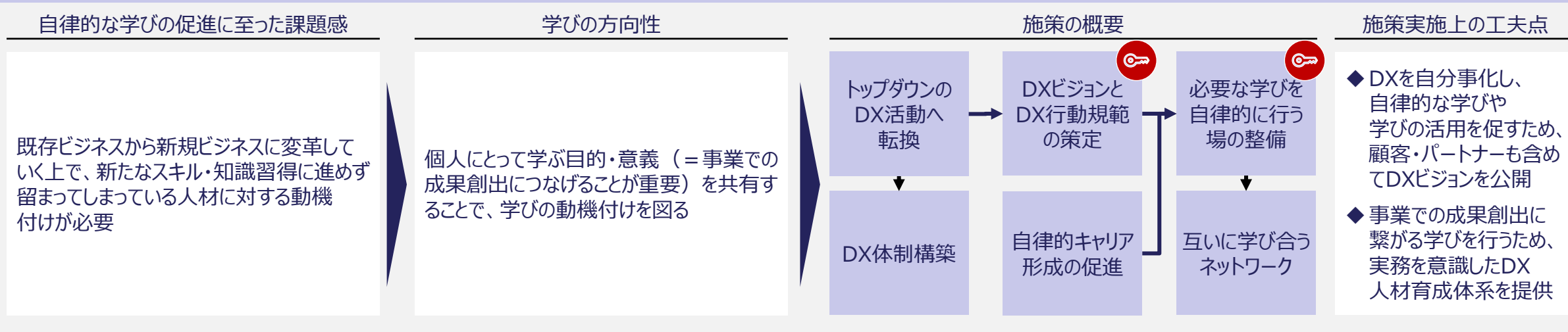
2. 自律的な学びの施策実施に至った背景



- 2000年に売上高の約6割・営業利益の約2/3を占めていた写真事業中心の事業ポートフォリオから、化粧品市場や医薬品市場への参入に加え、デジタルソリューション事業強化への転換を図る
- 2014年から、AI・IoTを活用した企業変革を目的として、現場主導（＝ボトムアップ）で変革活動を開始し、2021年からトップダウンでのDX推進を開始し、現在に至る

3. 自律的な学びの施策の概要

🔑 「個人の自律的な学び」を促す上でキーとなる施策



4. 成功の要諦



ボトムアップのDX変革による学びから、社長を頂点にしたトップダウンで、事業成功だけでなく個人の成長を前提としたDX・学びを進めることにより自律的な学びを促す

富士フイルムホールディングス株式会社 自律的な学びに向けた施策詳細

5. 施策詳細

🔑 「個人の自律的な学び」を促す上でキーとなる施策

トップダウンのDX活動へ転換

業務

ボトムアップのDX変革の着手と課題発見

- 従来主力事業であった写真事業の市場変化に対する強い危機感を背景とした事業転換を実現するため、AI・IoTを活用した企業変革を目的として、現場主導（＝ボトムアップ）で変革活動を進める「ICT戦略推進プロジェクト」を始動
- 現場のDX活動が売上・利益に結び付かないという課題感から、トップダウンのDX活動へ転換

DXビジョンとDX行動規範の策定

ビジョン・戦略

「All-Fujifilm DX推進プログラム」の推進

- 売上・利益の向上だけでなく、個人の成長を前提としたDXビジョンの策定
(参考資料:「DXビジョン・DXの行動規範」)
- 「現場間連携」を重視して社内だけでなく顧客・パートナーにもDXビジョンを公開し、バリューチェーンのあらゆる現場のDX化を推進 **A**
- ビジョンに則ったDX行動規範を策定し、属人化の排除と業務のDX化を促進

価値観・情報公開

メッセージ発信・情報公開を通じた意識変革

- DX・学び推進のためトップメッセージを継続的に配信
- DXビジョンを定期的に外部発信（顧客・パートナー含む）し、個人のDX・学びの意識を醸成し、同時に現場間連携を推進

キャリア開発

自律的キャリア形成の促進

「+STORY」（キャリア）の支援

- 「+STORY LIVE」で多様な個人が自らのキャリアを共有し、自律的キャリア形成の mindset 醸成
- 「+STORYシート」で1年の業務・経験を振り返り、1on1で上司と共有し、次の挑戦に繋げる
- 「+STORYチャレンジ制度」（社内公募制度）を用い、自身の目指す姿に応じたチャレンジが可能

必要な学びを自律的に 行う場の整備

育成

レベル定義とレベルに応じた研修の提供

- DX人材育成体系として4レベルを設定し、レベル別の研修を設定
- Udemy Business・GLOBIS学びたい放題を用い、最新のデジタルスキルを習得可能（+STORYアカデミー）
- 4レベルのうち最上位の「成果創出」研修では、ビジネスプランナー・アーキテクト育成を目的の中心に据え、講師伴走のもと戦略思考スキルを用いて実践課題解決を図るブートキャンプを実施
(参考資料:「DX人材育成体系」) **B**

互いに学び合うネットワーク

社内外ネットワーク

学びをサポート・後押しする場作り

- 情報共有・学びをサポートし合う「DX実践者コミュニティ」
- 部門のDX施策を紹介し、部門横断の繋がりを作る「M365フェスタ」イベントの開催
- 社内DX事例を共有し学びの後押し
- ローコードツール・ノーコードツール活用

DX体制構築

組織

社長をトップとしたDX推進体制の構築

- DXの最高意思決定機関として、社長が議長の「DX戦略会議」を設置
- 各事業部にDX推進チームを設置
- 社長、CFO、CDO、人事役員から継続的にDX推進・学びに関するメッセージを発信
(参考資料:「DX推進体制」)

6. 施策実施上の工夫点



A

DXを自分事化し、自律的な学びや学びの活用を促すため、顧客・パートナーも含めてDXビジョンを公開

- 策定したDXビジョンを社内のみならず、顧客・パートナーを含めて発信しあらゆるバリューチェーンでのDX化を推進
- 「自らもデジタルスキルを習得して成長し、DXビジョンを実現できるよう成果創出に貢献しなければ」というDXの目的意識を醸成し、自律的な学びや学びの活用を促進

B

事業での成果創出に繋がる学びを行うため、実務を意識したDX人材育成体系を提供

- 「成果創出」研修の大きな目的として、実践課題解決によるビジネスプランナー・アーキテクトを育成することを据え、「成果創出」以下の3レベルの研修では、「成果創出」研修に繋がる知識・スキルの習得を目指す研修を実施
- 「事業での成果創出」という方向性に一貫した育成体系を整備することで学ぶ目的を明確にし、業務に必要なスキルを自ら学ぶことを企図

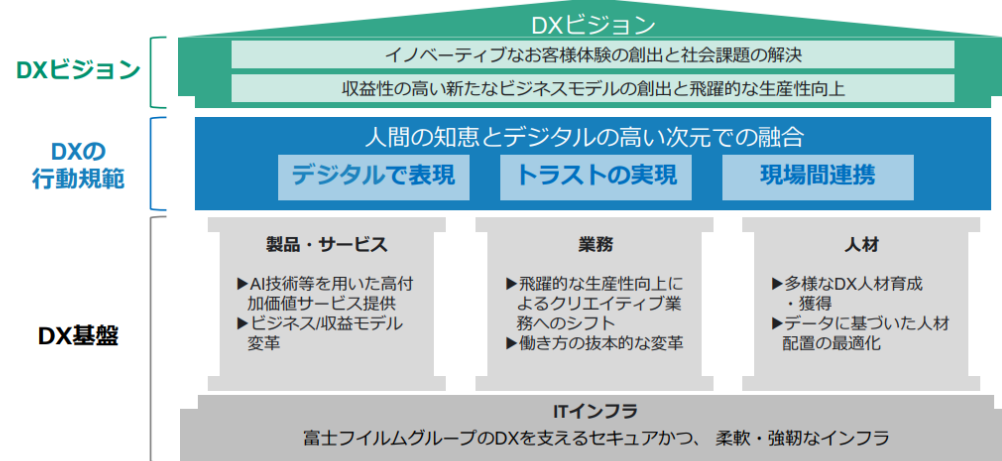
富士フイルムホールディングス株式会社 参考資料



DXビジョン・DXの行動規範

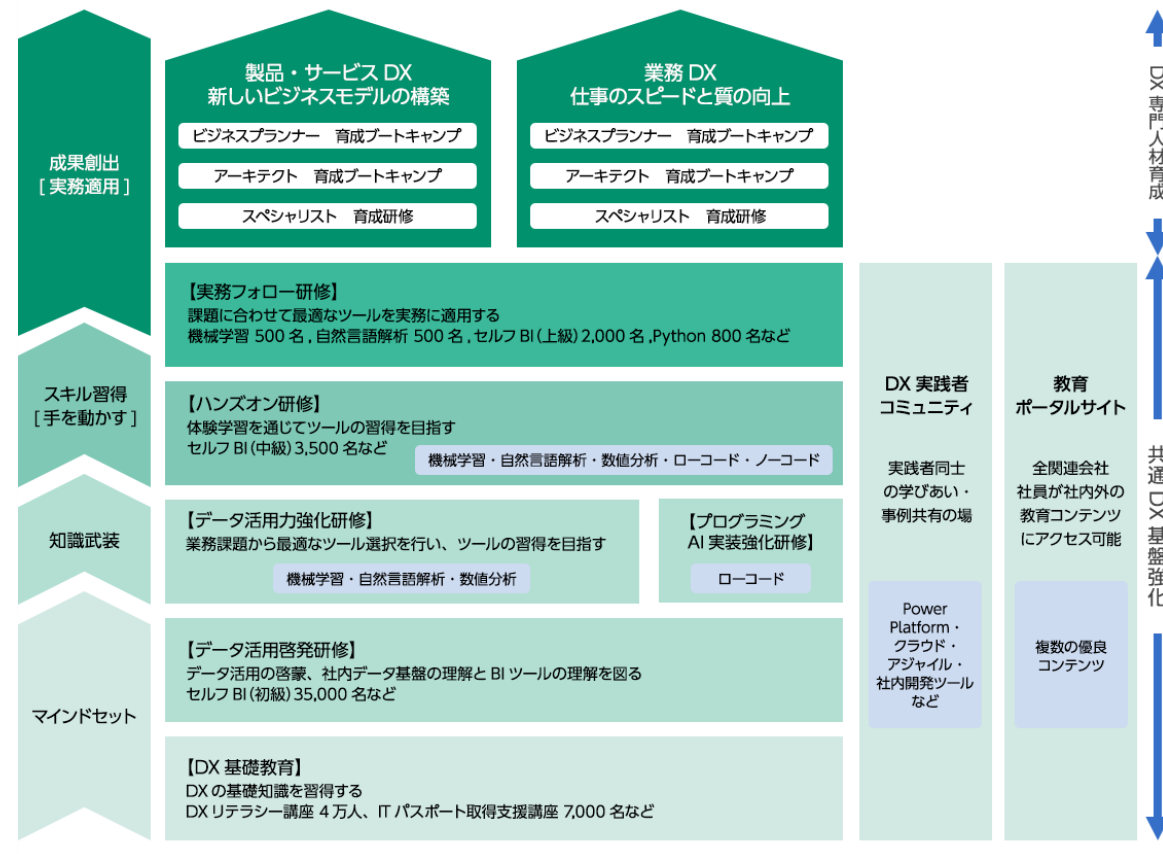
富士フイルムグループが今後目指すDX

人間の知恵とデジタルの高い次元での融合を追求し、当社DXビジョン実現を加速させる



FUJIFILM Holdings Corporation 13

DX人材育成体系



出典：富士フイルムホールディングス株式会社。“2023.11.28 DX記者説明会 富士フイルムグループ DXの取り組みのご紹介”.富士フイルムホールディングス株式会社.
https://www.fujifilm.com/files-holdings/ja/about/dx/presentations/presentations_20231128.pdf (参照2024/1/31)

出典：富士フイルムホールディングス株式会社。“DX推進体制”.富士フイルムホールディングス株式会社.
<https://holdings.fujifilm.com/ja/about/dx/structure> (参照2024/1/31)

事例 株式会社フジワラテクノアート



株式会社フジワラテクノアート 自律的な学びの概要

1. 企業概要



- 業種 : 製造業（醸造・食品機械）
- 2022年日本DX大賞中小規模法人部門大賞
- 設立年 : 1933年
- 2023年日本でいちばん大切にしたい会社大賞審査委員会特別賞/DXセレクション選定（グランプリ）
- 従業員数 : 152人（2023/3/31時点）

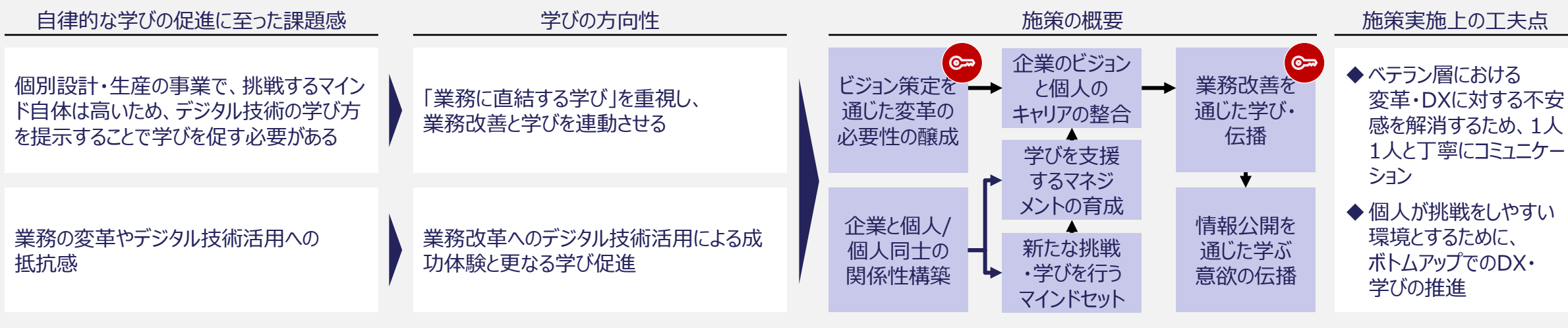
2. 自律的な学びの施策実施に至った背景



- 全自動製麹機械では国内シェア8割を誇るが、個人の経験や目に見えないノウハウに依存しており、シェアの高さに満足しては持続的成長は望めないという危機感
- 自社の強みである「フルオーダーメイドのものづくり体制」のさらなる高度化に向け、各工程の効率化・データ活用等を進めていく必要があるが、それを推進する人材が不足している

3. 自律的な学びの施策の概要

🔑 「個人の自律的な学び」を促す上でキーとなる施策



4. 成功の要諦



ビジョンを定めて新たな企業の方向性を明示するとともに、個人の自律性を尊重し、業務に直結する学びを自律的に行うことを奨励したり、個人同士が相互に触発されて学び合う関係性を構築することで自律的な学びを促進

株式会社フジワラテクノアート 自律的な学びに向けた施策詳細



5. 施策詳細

「個人の自律的な学び」を促す上でキーとなる施策

ビジョン策定を通じた変革の



ビジョン・戦略/組織 必要性の醸成

「開発ビジョン2050」の策定

- 高いシェアに満足せず、あえて危機感を作り変革を進めるため、新たなビジョンを策定 (参考資料:「開発ビジョン2050」) **A**
- ビジョン実現の手段の1つにDXを位置づけ
- DXを主導する「DX推進委員会」を設置
- 初期はトップダウン型でDXを推進したが、途中から個人から挙がるDXの提案を後押しするボトムアップ型でDXを推進した **B**

ビジョン浸透に向けた個人との対話

- ビジョン実現には1人1人の納得感が必要なため、1人1人と対話を重ね、ビジョンの浸透・変革の必要性の醸成を図った

企業のビジョンと個人のキャリアの整合

キャリア開発

個人別5か年ビジョン設定

- 5年で各自が担う役割・成長計画を策定
- ビジョンを上司と共有し、資格取得・実務経験蓄積を進める

学びを支援するマネジメントの育成

マネジメント力

新たな挑戦・学びを支援するマネジメント

- メンター制度（先輩がメンター）を通じ、個人の新たな挑戦・学びに関し相談し、応援・アドバイスを受ける
- ボトムアップ型のDX推進に寄与

管理者向け「マネジメントウェイ」の策定

- 旧来型のマネジメントから現在の若手にも適するマネジメントの在り方へ変革
- その中の1つに「前向きな失敗は許容し、『自律』と『挑戦』を支援する」と明記
- 部下一人一人の成長やエンゲージメントの向上は上司の役割であるという意識を醸成

新たな挑戦・学びを行うマインドセット

価値観

全個人向け行動原則「フジワラウェイ」を策定

- 自ら学び新たな知識を吸収することを奨励

業務改善を通じた学び・伝播



業務

業務システム化と学びの好循環

- 3年で21システムを導入し、各工程をデジタル化・効率化
- システムの浸透で、更なる業務改善貢献への意欲の高まりで、ITストラテジスト・ITパスポート等の資格取得等を通じ必要なスキルを自ら学ぶ
- さらに、その姿に啓発された周囲も自ら学ぶ好循環
- 「業務に直結する学び」が学ぶ意欲を引き立てている

情報公開を通じた学ぶ意欲の伝播

情報公開

ビジョン実現に資する情報の共有

- 月1回、ビジョン実現に向けた取組みや、各案件の背景や顧客からの期待感等を共有

社外広報を通じた個人の学ぶ意欲向上

- DXに関する各種賞の受賞や取材・工場見学の増加を通じた企業評価の高まりや社会貢献の実感を社内に共有し、個人のモチベーション向上

企業と個人/個人同士の関係性構築

価値観

より良い関係性を育む

- ダイバーシティを重視し、多様な価値観を持つ全員が働きやすい環境整備
- お祭り・OB会等のイベントを実施し、個人間のコミュニケーション向上を図る
- 定期的にエンゲージメントサーベイを行い、エンゲージメント向上を図る

6. 施策実施上の工夫点



A

ベテラン層における変革・DXに対する不安感を解消するため、1人1人と丁寧にコミュニケーション

1人1人と丁寧に話し、過去の挑戦をリスペクトしながら未来に向けた挑戦をしていくというメッセージを伝え、ビジョン浸透を図った。更に若手層からベテラン層へのリスペクト・相互の良好な関係性を前提として、システム導入時に操作に不慣れなベテラン層を若手層が手厚くサポート

- ベテラン層を中心に生まれていた、ビジョン策定・DX推進により企業が変革していくことへの不安感を解消

B

個人が挑戦をしやすい環境とするために、ボトムアップでのDX・学びの推進

DXはトップダウンだけでなくボトムアップでの提案・推進も受け入れ、DX推進委員会が統括・支援。学びは個人に任せて推進

- ボトムアップでのDXの提案を受け入れる体制を取ることで、個人の改革・挑戦マインドを醸成。またそれにより必要なスキルを自ら学び、周囲にも学ぶ姿勢が伝播する

開発ビジョン2050



出典：株式会社フジワラテクノアート. “開発ビジョン2050”.株式会社フジワラテクノアート.
<https://www.fujiwara-jp.com/labo/vision>. (参照2024/1/25)

事例 株式会社丸井グループ



株式会社丸井グループ 自律的な学びの概要

1. 企業概要



- 業種 : 小売業・サービス業 ● 2019年攻めのIT経営銘柄選定
- 設立年 : 1937年 ● 2023年DX銘柄選定
- 従業員数 : 4,435人 (2023/3/31時点)

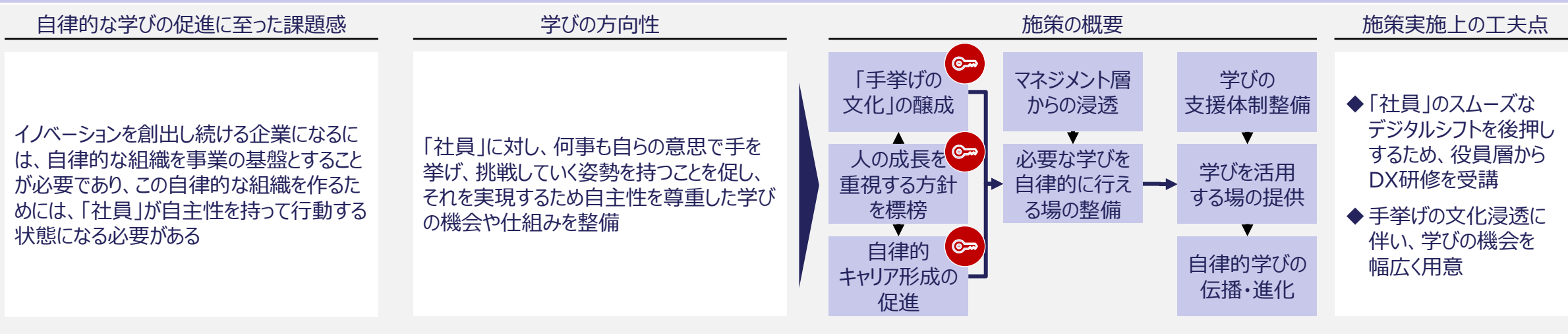
2. 自律的学びの施策実施に至った背景



- これまで小売主導の労働集約型のビジネスから、フィンテック主導の資本集約型のビジネスを展開しており、今後は小売、フィンテック、未来投資の三位一体のビジネスモデルと無形投資の促進を通じて、知識創造型のビジネスへと進化していく
- 企業の進化に向けて、「プロデュースbyデジタル＝デジタルの力を活用して新たなビジネスをプロデュースできる人材」が求められる

3. 自律的な学びの施策の概要

🔑 「個人の自律的な学び」を促す上でキーとなる施策



4. 成功の要諦



手挙げの文化を浸透させ自発的に新しいことに取り組むマインドを醸成しながら、学びの場への参加・キャリアのすり合わせ・グループ間職種変更異動等を通じて新たなスキルを学ぶきっかけ作り・後押しをすることで自律的な学びを促す

株式会社丸井グループ 自律的な学びに向けた施策詳細



5. 施策詳細

🔑 「個人の自律的な学び」を促す上でキーとなる施策

価値観

「手挙げの文化」の醸成

「自ら手を挙げる」公募制

- 中期経営推進会議（丸井グループの今後の経営にとって重要となる、様々なテーマについて考えていく場）をはじめとし、社内研修やプロジェクト等、手挙げで参加できる幅広い機会を用意
- 所属部署や年齢・役職を問わず、小論文等でメンバーを選抜（参考資料：「手挙げの文化」）

ビジョン・戦略

人の成長を重視する方針を標榜

経営理念の制定

- 人的資本を企業価値の源泉と捉え、経営理念で「人の成長＝企業の成長」と掲げる（参考資料：「経営理念（PHILOSOPHY）」）
- 経営理念に基づき、「手挙げの文化」や「グループ間職種変更異動」等の施策により、「企業文化の変革」と「人の成長」に取り組む

キャリア開発

自律的キャリア形成の促進

自らキャリアを考え、支援する仕組みを整備

- 「社員」の成長に向けた取組みを「成長支援シート」に記述し、3か月に一度上司と1on1を実施
- 異動希望申告前に、グループ各社の取組みや多様な「社員」のキャリアを紹介し、自身のキャリア形成について考える「キャリアデザインフォーラム」を実施
- サクセッションプランの一環として、社外取締役の監修を踏まえ、次世代経営者育成プログラムを公募制で実施

マネジメント層からの浸透

マネジメントカ

人材育成研修の促進

- DX研修の対象者を役員からスタート。「新入社員」、さらに「既存社員」へと拡大 **A**

必要な学びを

自律的に行える場の整備

育成

多様な研修を手挙げで実施 **B**

- DXレディな人材を育成するDX研修を「社員」に向け実施
- E-learningの受講やビジネススクールへの派遣等の学習機会を提供

※いずれも公募

キャリア開発

グループ間職種変更異動の実施

- 半年に一度の手挙げを踏まえ、グループ会社間や部門間の人事異動を行う「職種変更」を推進
- 一人ひとりの成長を促進
- グループ会社間異動率：85%（2023年3月期 役員・管理職を除く）

学びの支援体制整備

業務

メンター制度の導入

- 「アプリ甲子園」やサクセッションプラン等でメンター制度を導入し、「社員」の学びを支援

学びを活用する場の提供

業務

学びをビジネスに繋げる機会

- 学んだデジタル知識を活かしビジネス企画・提案を行う「アプリ甲子園」を開催（優れた企画は就業時間を用的PoCを実施）

自律的学びの伝播・進化

情報公開

社内の取組みを社外へ発信

- 「手挙げの文化」浸透や役員層のDX研修の受講・「アプリ甲子園」等の取組みを、積極的に社外発信し、「社員」の意識変革に繋げる

6. 施策実施上の工夫点



A

「社員」のスムーズなデジタルシフトを後押しするため、役員層からDX研修を受講

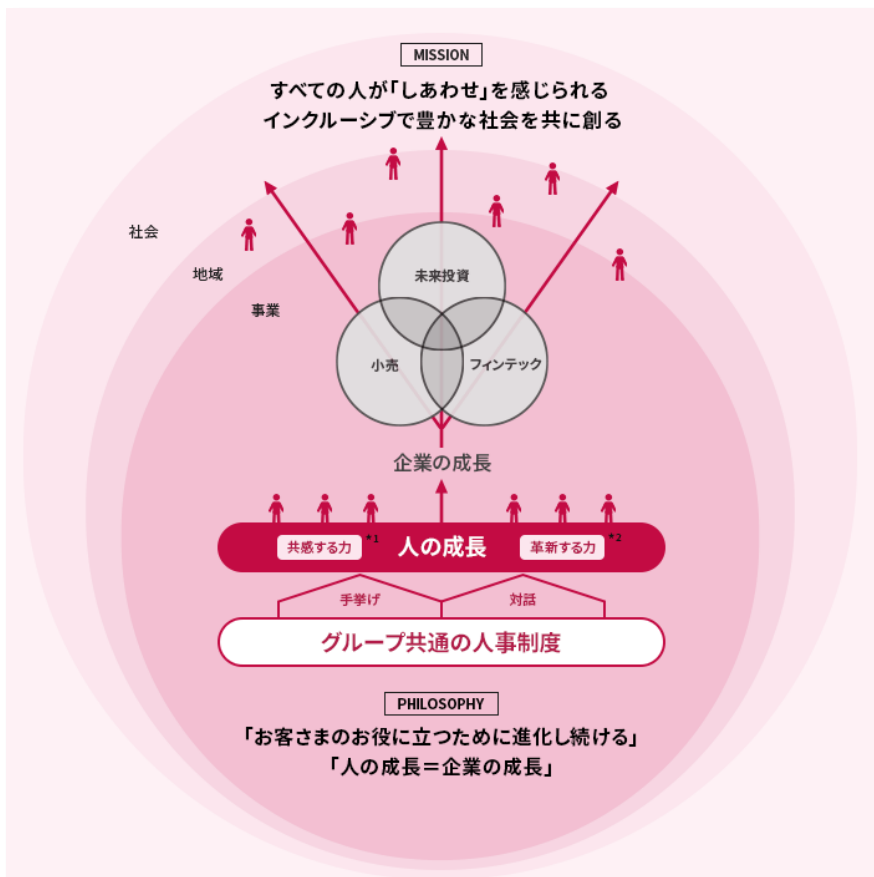
- まず役員層がDX研修を受講することで、社内への伝播を企図
- オンラインとオフラインの融合が進む環境変化への「社員」の適応を後押し

B

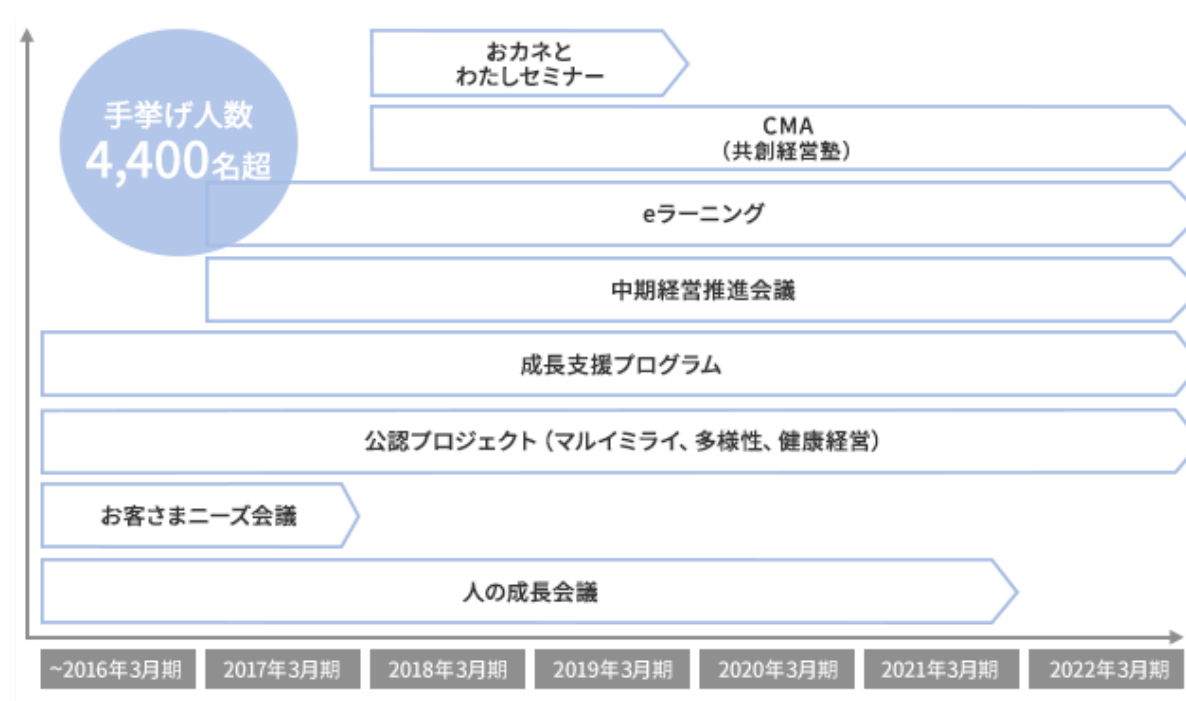
手挙げの文化浸透に伴い、学びの機会を幅広く用意

- 中期経営推進会議（丸井グループの今後の経営にとって重要となる、様々なテーマについて考えていく場）やDX研修への参加、E-learningの受講、ビジネススクールへの派遣、プロジェクトへの参加等、手挙げで参加できる幅広い機会を用意
- 育児・介護等、「社員一人ひとり」の多様性にも対応

経営理念 (PHILOSOPHY)



手挙げの文化



出典：株式会社丸井グループ。"新たな成長に向けた「人材への投資」". 丸井グループ-maruigroup website-.
https://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/theme02/development_01.html.
(参照2024/1/31)

出典：株式会社丸井グループ。"新たな成長に向けた「人材への投資」". 丸井グループ-maruigroup website-.
https://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/theme02/development_01.html.
(参照2024/1/31)

事例 大手製造業A社

大手製造業A社 自律的な学びの概要

1. 企業概要



- 業種 : 製造業
- 設立年 : (非公開)
- 従業員数 : 1万人超

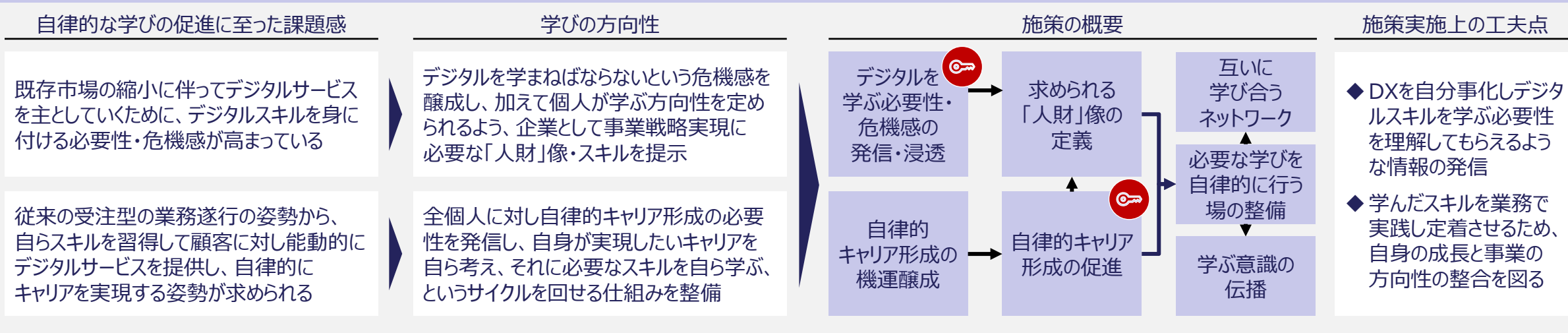
2. 自律的学びの施策実施に至った背景



- 既存市場の市場規模縮小により、主力事業への依存を減らし、既存事業で培った技術をもとにデジタルサービスを主とした事業ポートフォリオの転換が必要
- それに向けては、デジタルサービスの価値を個人が自分事化して理解する必要がある
- 社内で、既存市場の動向により、事業領域ごとにDXの必要性・危機感の温度差があった

3. 自律的な学びの施策の概要

🔑 「個人の自律的な学び」を促す上でキーとなる施策



4. 成功の要諦



ビジョンを定めて新たな企業の方向性を明示するとともに、個人の自律性を尊重し、業務に直結する学びを自律的に行うことを奨励したり、個人同士が相互に触発されて学び合う関係性を構築することで自律的な学びを促進

大手製造業A社 自律的な学びに向けた施策詳細

5. 施策詳細

🔑 「個人の自律的な学び」を促す上でキーとなる施策

デジタルを学ぶ必要性・危機感の発信・浸透



ビジョン・戦略/組織

危機感・DXに注力する方針を発信

- 既存市場縮小への危機感を背景に、デジタルサービス中心の事業への転換をビジョン・戦略に掲げ、経営層から危機感と企業全体でDXに注力するメッセージを繰り返し発信
- DXを推進する部門を設置

情報公開

DX推進に向けた意識変革

- 社外講師を招きDXウェビナーを開催し、一般論ではなく自社にフォーカスした講演でDXの自分事化を図る **A**

自律的キャリア形成の機運醸成

キャリア開発

自律的キャリア形成の必要性を発信

- 自律的キャリア形成を啓発するwebinarや研修の開催

求められる「人財」像の定義

育成

「デジタル人財」像を定義

- 「デジタル人財」を「一般層」「リテラシーレベル」「ベーシックレベル」「プロフェッショナルレベル」に分類
- 今後デジタルスキル標準を用いて、さらに精緻に定義する予定

自律的キャリア形成の促進

キャリア開発

メンターによるキャリア形成支援

- 入社後3年間はメンターが付き、3年間のキャリアを描き伴走して支援

上司との1on1を通じたキャリアの検討

- 上司と定期的に1on1を行い、自身の中長期的なキャリアと企業の方向性をすり合わせ

自己のキャリア形成のための制度や社内公募制度の導入

- キャリア実現のために異動を希望可能

自律的な学びに対する評価

- 人事考課の評価軸の1つに「自律的な個人の確立に向けて積極的な行動を取ったか」という項目を設定

互いに学び合うネットワーク

社内外ネットワーク

個人同士で学び合う場作り

- データ活用、UI/UX、SaaS、自動化、アジャイル、スクラム等の委員会を自発的に設置し、個人同士で学び合い
- Slackを用いてAI、量子コンピュータ等の情報を交換するチャンネルを自発的に設置

必要な学びを自律的に行う場の整備

育成

必要なスキルの習得を支援

- デジタルスキルを自発的に学ぶことのできる研修受講基盤を導入し、キャリア実現に必要なスキルを自ら学ぶ環境を整備
- エンジニア/非エンジニア問わずITパスポート等のデジタル関連の資格取得を推奨し、全個人に対してデジタルの共通言語化を図る

学ぶ意識の伝播

情報公開

社内外への広報を通じた意識変革の伝播

- 良いデジタル活用を行った「人財」を表彰
- リスクリングした「人財」の成果を社内外に広報し、個人に学ぶ必要性の気づきを与える

6. 施策実施上の工夫点



A

DXを自分事化しデジタルスキルを学ぶ必要性を理解してもらえるような情報の発信

一般論ではなく自社にフォーカスした内容を盛り込んだ社内外講師によるDXウェビナーを開催

- 自社の事業・各個人の業務がDXによってどう変わるのかを個人に理解してもらい、DXに取り組む必要性・デジタルスキルを学ぶ必要性の理解浸透を図っている

B

学んだスキルを業務で実践し定着させるため、自身の成長と事業の方向性の整合を図る

デジタルスキル標準をもとに、事業と関連づけスキル体系を定義し、保有スキルを見える化。1on1では事業の方向性や業務も踏まえ、どのようなスキルを身に付け成長していくか、上司と対話

- 個人の成長を見える化し、上司が部下の成長を後押しするとともに、学んだスキルを実際の業務で実践し、定着させることをサイクル化している

IPA