

## レポート

# DX 研修の企画検討手法

コンサルティング事業本部  
 デジタルイノベーションビジネスユニット デジタルトランスフォーメーション推進部  
 コンサルタント 木戸 孝哉

ビジネス環境の急速な変化に対応するために欠かせない「DX(デジタルトランスフォーメーション)」。その成功に向けた第一歩は、社員の意識変革です。本稿では、成果を出すための DX 研修の企画検討手法について、具体的なアプローチを紹介します。

## はじめに

2018年に経済産業省が公表した「DX レポート ～IT システム『2025年の崖』の克服とDXの本格的な展開～」をきっかけに「DX(デジタルトランスフォーメーション)」という言葉が世の中に浸透しました。その後、新型コロナウイルス感染症の影響で、非対面・非接触を実現するためのデジタル技術の利用拡大が急速に進むとともに、国においてもデジタル庁を発足させるなど、社会全体のデジタル化の推進に取り組んできました。

そして現在、飲食店ではタブレット端末での注文やキャッシュレス決済が当たり前となりました。この他、自治体の窓口では質問に答えるだけで一度に複数の申請ができる仕組みが普及するなど、デジタル技術の活用による生活の変化を実感する機会が多くなりました。これらは企業や行政による積極的な DX 推進の成果であり、今後一層、加速していくものと予想されます。また、人口減少を背景とした労働供給の減少傾向により、「労働生産性の向上」と「労働力不足の解消」は多くの企業の共通課題となっており、その解決や改善のため、今後も DX に取り組む企業はますます増えると考えられます。

図表 1 労働供給に関する課題と解決・改善の方向性

労働供給に関する課題		現状	解決・改善の方向性
質	労働生産性の向上	時間あたり労働生産性 OECD加盟38カ国中30位 <sup>1</sup> (1970年以降で最も低い順位)	デジタル技術で代替可能な作業を移行させることにより、不足する労働力を補うとともに、より生産性の高い業務に集中させる
量	労働力不足の解消	労働経済動向調査 労働力過不足判断D.I. <sup>2</sup> で、正社員等労働者は調査産業計で+45ポイントの不足超過	

(注) 1 公益財団法人日本生産性本部「労働生産性の国際比較 2023」(2023年12月22日) P1

2 厚生労働省「労働経済動向調査(令和6年5月)の概況」(2024年6月25日) P5

なお、労働者過不足判断 D.I.とは、労働者数について、調査日現在の状況で「不足」と回答した事業所の割合から「過剰」と回答した事業所の割合を差し引いた値

(出所) 当社作成

DX を始めようとする企業では、その取り組みの第一歩として DX 研修を検討・実施することが多いですが、経営者の方々から「DX 研修で何を学ばせたらよいのか分からない」「社員の意識に変化が起こらなかった」

「Pythonなどのプログラミングを学んでもらったが実践につながらなかった」という悩みを聞きます。また、せっかくDX研修を実施しても、受講者から否定的な意見が出されることもあります。

図表2 DX研修受講者からの否定的な意見

研修内容	よくある受講者からの否定的な意見
例1) デジタル技術活用の意識醸成	その場かぎりで忘れてしまう
例2) デジタル技術活用の事例紹介	業界、業種、規模、作業内容が違くと参考にならない
例3) ノーコード/ローコードツール・プログラミング	業務の中で使う機会がない

(出所) 当社作成

DXは一部の部門で取り組むよりも、全社的に取り組む方が成果の出る割合が高いという調査結果<sup>1</sup>や、DXで成果を出した企業で人材育成に積極的に取り組んだという事例があり、DX研修は、DXで成果を出すための重要な取り組みの1つです。そこで本稿では、成果を出すためのDX研修の企画検討手法について、以下の項目に沿って解説いたします。

### 【成果を出すためのDX研修の企画検討手法】

1. 社員の意識調査と意識変革研修
2. 自社のDXの方向性の決定と事例学習
3. 社員に期待するスキルの決定とDX実践スキル習得

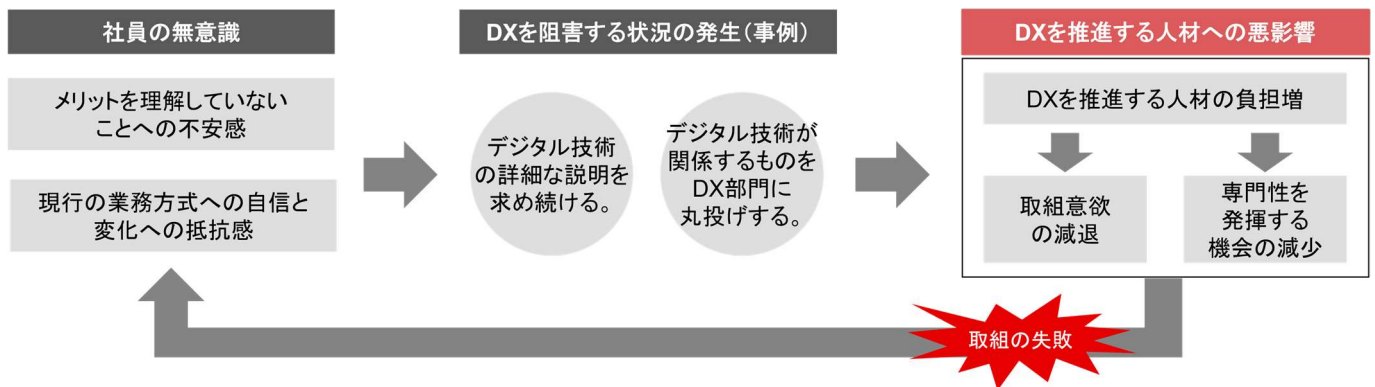
## 1. 社員の意識調査と意識変革研修

DXの推進においては、取り組みをけん引するリーダー的な人材や、デジタル技術に精通した専門的な人材が注目されることが多く、その獲得や育成に強い関心が向けられがちです。しかし、デジタルに限ったことではありませんが、専門家を外部から登用しても期待した成果につながらなかったことはないでしょうか。

DXも同じで、社員に不安感や抵抗感がある場合、無意識にDXの推進を阻害する状況が作り出されてしまいます。DXを推進する人材には、そのような状況の打破を期待することもあります。知見の活用とは異なる余計な負担が増えることにもなります。そのため、取り組み意欲の減退や専門性を発揮する機会の減少により、失敗が続いて社員の協力が一層得にくくなるという悪循環に陥ります。最悪の場合、貴重な人材が離職してしまう事態を引き起こす可能性もあります。

<sup>1</sup> (出所) 情報処理推進機構「デジタル時代のスキル変革等に関する調査報告書」(令和3年4月22日)P14

図表 3 DXの推進を阻害する悪循環



(出所) 当社作成

このような悪循環を起こさないようにするため、最初に行うことは、社員の意識を調査し、社内の現状を把握することです。その結果、DXに協力する姿勢を持った社員の割合が低く、DXの推進を阻害する状況となっている場合は、意識醸成の研修によって改善に取り組みます。

社員の意識を把握するには、アンケートが最も有効です。DXに対する態度を4つの段階(認知、興味、欲求、行動)に対応する設問の回答率で確認します。まずは、「DXに興味を持ち、協力する姿勢を持つ社員が5割以上」という状況を目指して、研修を実施します。5割以上になれば、肯定的な社員が多数派となり、DXを推進する人材が活躍しやすい環境になるとともに、残りの社員も周囲の影響を受けて意識が変わりやすくなるためです。

図表 4 社員の意識を把握するためのアンケートの設問と目指す姿

DXへの意識		アンケートの設問	目指す姿
認知	DXという言葉の理解	問: DXの定義を理解していますか。	アンケート集計結果が 「はい」と回答した割合が5割以上 「はい」と回答した割合が前回より増加
関心	DXに協力する姿勢	問: 会社が推進するDXの取組に協力しようと思いませんか。	
意欲	DXに取り組もうとする意欲	問: デジタル技術を活用した新たな取組を考えたいですか。	
行動	DXの実践	問: デジタル技術を活用した新たな取組を実践したことがありますか。	

(出所) 当社作成

DXに協力する姿勢を持ってもらうための研修内容としては、(1) DXの定義や社会的な背景の解説、(2) DXを推進する経営者のメッセージやビジョンの説明、(3) DXのメリットを話し合うワークショップなどがあります。

また、これらの研修は、社員の意識変革が目的であり、社員全員に対して行う必要があるため、社内向けの動画(録画)による研修や、新人研修や係長研修などの階層別研修の科目に加えることなどにより、誰もが必ず受講できる仕組みとします。

本来、意識変革は時間がかかる取り組みです。それでも早期に目標を達成するためには、部署別、階層別のアンケート結果に基づいて、達成率が低いセグメントに優先的に研修を実施する方法があります。

5割以上という目標の達成後は、組織の文化となるよう、会社のポータルサイトへのビジョンの掲載や、経営者から社員への挨拶の中で繰り返し伝えていくなど、研修以外の継続的な取り組みでも定着を図ります。

## 2. 自社の DX の方向性の決定と事例学習

社員の意識調査と並行して、経営者は自社の DX の方向性(対象となる分野や目指す成果)を決める必要があります。社員が独自の判断でバラバラに活動すると、個人単位の小さな変化で終わってしまう可能性があるためです。

DX の方向性を検討するには、DX の定義まで遡って考える必要があります。本稿では、経済産業省が 2018 年に公表した「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン」(通称「DX 推進ガイドライン」)の定義を用いて考えます。

### 【DX の定義】

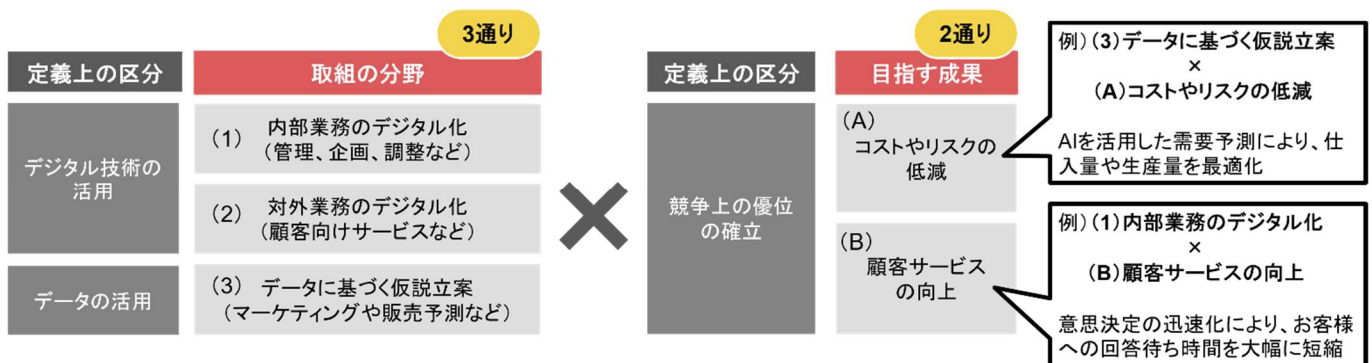
「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。」

(出所) 経済産業省「DX 推進ガイドライン Ver.1.0」2018 年 12 月 12 日

定義からも分かる通り、DX の根本はデータとデジタル技術の活用であり、その対象分野を考慮すると、DX の取り組みは (1) 内部業務のデジタル化、(2) 対外業務のデジタル化、(3) データに基づく仮説立案の 3 つに大別されます。また、そこで目指す成果も、(A) コストやリスクの低減と (B) 顧客サービスの向上の 2 種類があります。

これらの組み合わせで、“どの分野から取り組み、どのような成果を目指すのか”の方向性を決めることが必要です。

図表 5 DX の方向性(取組分野と目指す成果の組み合わせ)



(出所) 当社作成

DX の方向性が決まったら、それに対応する事例を学ぶ研修を実施します。DX 全般となると種類が多すぎるため、事例を聞いても社員にとって自分の業務とは関係がないことがほとんどです。そのため、当事者意識がないため関心が低くなりがちですが、例えば、DX の方向性を「AI を活用した販売需要予測」や「Web 会議システムを利用したオンライン窓口」と決めていけば、自社における具体的な取り組みをイメージできるため、DX に取り組む意欲の向上につながります。こうして全社的に決めた取り組みの方向性と、社員から提案された取り組み内

容が合致していれば、会社としても予算確保などの支援がしやすくなり、社員の意欲向上と、DX の実践件数増加の好循環を生み出すことができます。

研修内容としては、(1)有識者・専門家による事例解説、(2)システムベンダーによるデジタルツールの紹介、(3)社員による事例調査研究などがあります。これらの研修は、一定以上のスキルや意欲を持つ希望者等を対象とします。そのため、社員のモチベーションを継続させる仕組みが重要です。

例えば、(3)の事例調査研究であれば、発表会の動画を社内で共有したり、調査内容を経営者が講評したりすることで、全社的な取り組みとして評価・承認する方法があります。

### 3. 社員に期待するスキルの決定とDX 実践スキル習得

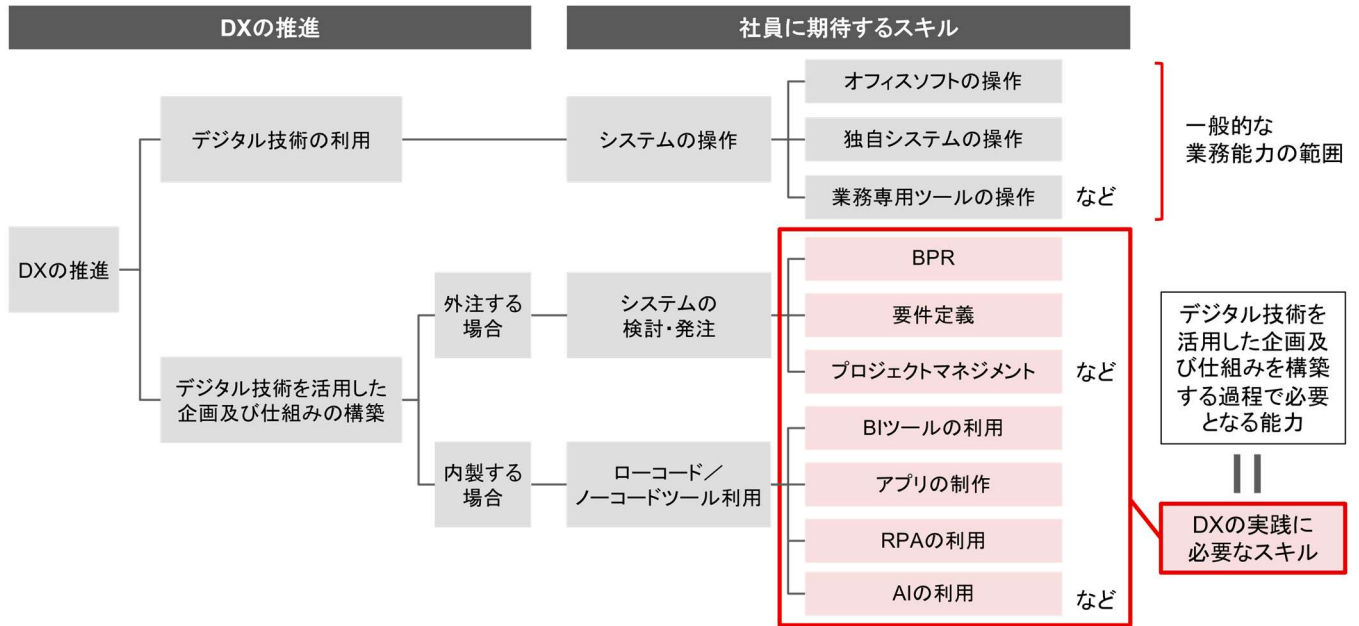
社員の意識が高まったところで、いよいよDX の実践に必要なスキルを習得するための研修を実施します。

ここで重要なのは、習得するスキルが実際の業務で活用できることです。プログラミング言語を学んだにもかかわらず、社内の運用ルールやセキュリティ上の制約によって、業務で利用することができなかつたり、シェアの高いA社のローコードツールの操作に習熟したものの、会社の方針としてB社のツールしか使用しないという場合があります。

そうしたことを防ぐため、経営者は、前章で決定したDX の方向性に合致するよう、社員が獲得を期待するスキルを決定し、明示する必要があります。

それでは、DX の実践に必要なスキルにはどのようなものがあるのでしょうか。業種や売上規模によっても違いますが、デジタル技術の活用を企画してシステムを構築する過程で必要となる能力が「DX の実践に必要なスキル」となります。外注の場合は、仕様書を作成するための要件定義や、ベンダーによるシステム構築を計画・管理するプロジェクトマネジメント、内製の場合は、ローコード／ノーコードツールを用いたアプリの制作や、単純作業を自動化するRPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)の利用などが挙げられます。

図表 6 DXの実践に必要なスキル



(出所) 当社作成

DX で成果を出したとされる企業や団体では、全社を挙げて DX の実践に必要なスキルの習得に取り組んだ事例があります。このように社員が身に付けるスキルは、会社の大きな強みとなるため、業種、売上規模、全社戦略との合致、核となる人材の有無などを総合的に勘案して決定する必要があります。

図表 7 DXで成果を出した企業や団体の取組内容と習得したスキル

組織名(仮名)	取組内容(抜粋)	習得したスキル
A法人	わずか10名程度で始めた勉強会。そこから社内各部署に広がって行き、業務改善から売上アップにつながるデータ分析へと次々に進化。経営層はもちろん、今ではほとんどの社員がデジタルで情報共有し、数字を見る文化にまで成長。その実績をもとに、DX支援のIT企業も設立。	BIツールの利用
B行政機関	モバイルアプリ作成ツールを導入。職員自身が本当に必要なモバイルアプリを考え作成、全職員で使用。トライ&エラーを繰り返しながらのアプリ作成と運用により、出退勤管理、体調管理、防災、選挙事務、そして公用車管理と必要なものから、現場からのDXで業務の効率化と住民サービスの向上を進めている。	アプリの制作
C農業生産法人	DXを活用して年間6,000時間の事務作業削減を目標に、RPAやノーコード・ローコードツールを導入し、業務の自動化と効率化を推進しました。その結果、114項目を自動化し、年間約4,229時間の業務削減を達成し、過去最高益を更新しました。また、社員の意欲向上とスキル向上を促す改善会議を毎週実施し、全社でのDX推進を進めています。	RPAの利用
D法人	GPT-4の有用性に着目し、全社での活用を提唱しました。各部署で生成AIの活用範囲を洗い出し、150を超えるプロンプトテンプレートを共有することで利用率を向上させました。特に営業部門とマーケティング部門では大きな成果を上げ、全社のAI利用率は3割を超えました。	AIの利用

(出所) 日本 DX 大賞「過去受賞企業」日本 DX 大賞実行委員会 (<https://www.dx-awards.jp/past-winners>) の内容に対応するスキルを当社で追記して作成

## 終わりに

ここまでで説明した DX 研修の企画検討の全体像をまとめると次の通りとなります。

図表 8 DX 研修の企画検討の全体像

ステップ	ステップ1	ステップ2	ステップ3
研修名	意識変革研修	事例学習	DX実践スキル習得
研修内容	【講義】 <ul style="list-style-type: none"> <li>DXの定義や社会的な背景の解説</li> <li>DXを推進する経営者のメッセージやビジョンの説明</li> </ul> 【ワークショップ】 <ul style="list-style-type: none"> <li>DXのメリットを話し合うワークショップ</li> </ul>	【講義】 <ul style="list-style-type: none"> <li>有識者・専門家による事例解説</li> <li>システムベンダーによるデジタルツールの紹介</li> </ul> 【調査研究】 <ul style="list-style-type: none"> <li>社員による事例調査・発表</li> </ul>	【講義】 <ul style="list-style-type: none"> <li>専門家や教育機関による講座【ハンズオン】</li> <li>専門家による実操作の支援</li> </ul> 【独学】 <ul style="list-style-type: none"> <li>書籍やネット上の記事・動画を参考にした学習</li> </ul>
目的	社員のDXへの関心を高める。	社員のDXへの意欲を高める。	社員のDXの実践を促す。
目標	DXに協力する姿勢がある社員を5割以上にする。 (社員の意識調査により継続的に把握)	DXに取り組もうとする意欲がある社員の割合を増加させる。 (社員の意識調査により継続的に把握)	DXを実践したことがある社員の割合を増加させる。 (社員の意識調査により継続的に把握)
対象	社員全員	一部の社員(希望者など)	一部の社員(希望者など)
事前準備	経営者は、社員の意識調査を実施する。	経営者は、「自社のDXの方向性」を決定する。	経営者は、「社員に習得を期待するスキル」を決める。
実施方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>対面</li> <li>オンライン(ライブ)</li> <li>動画(録画)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>対面</li> <li>オンライン(ライブ)</li> <li>動画(録画)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>対面</li> <li>オンライン(ライブ)</li> <li>動画(録画)</li> <li>書籍等</li> </ul>

(出所) 当社作成

成果を出すためのポイントは、次の3点です。

- 各ステップの研修を実施する前に、経営者が関与して事前に DX に関する準備作業(調査や意思決定)をすることが必要です。
- 各ステップには目的・目標があり、その達成状況を社員の意識調査で定期的に把握することが必要です。
- ステップ 2「事例学習」、ステップ 3「DX 実践スキル習得」の対象は、一部の社員ですが、ステップ 1「意識変革研修」は社員全員を対象とすることが必要です。

なお、本稿で述べた、全社的な DX 研修を実施するためには、研修の企画や運営を担う人材の確保と専任組織の設置、継続的な費用負担が必要です。経営者は DX の必要性について十分に納得した上で、強い覚悟で取り組むことが重要となります。

デジタル技術を活用する方法を考えるのは“人”です。人材育成は DX で成果を出すための重要な要素であり、DX 研修はその要と言えます。

DX には“とりあえずやってみる”実行力も必要ですが、それが、社員を疲弊させて、失敗への悪循環につながるリスクも潜んでいます。そのため、上記のポイントに記載した事前準備を着実に実行し、社員の意欲を引き出す好循環につなげることが重要です。

DX 研修で、人材育成の好循環を創出し、成功へのスタートダッシュを切りましょう。

※本稿は三菱 UFJ 銀行会員制情報サイト「MUFG BizBuddy(2024/8/28)」からの転載です。

－ ご利用に際して －

- 本資料は、執筆時点で信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客さまの決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客さまご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。