

JEITA ソリューションサービス人材開発専門委員会
ITサービスビジネス環境整備専門委員会

DX時代の人材育成の在り方 データ・アウェアなITサービスの勘所



10/16 (水) 12:00 - 13:00
幕張メッセ 国際会議場 302会議室
定員 200名 (聴講無料)

➤ ソリューションサービス事業委員会の御紹介

1. DX時代の人材育成の在り方

■ 講演者：ソリューションサービス人材開発専門委員会

委員長 高野 道夫（三菱電機インフォメーションネットワーク株式会社）

副委員長 生江 孝至（富士通株式会社）

2. データ・アウェアなITサービスの勘所

■ 講演者：ITサービスビジネス環境整備専門委員会

委員長 野尻 周平（株式会社日立製作所）

1. ソリューションサービス事業委員会の御紹介

一般社団法人電子情報技術産業協会
(JEITA)

情報・産業システム部会

情報政策委員会

情報システム・ディストラプティブ
技術調査委員会

情報システム標準化委員会

ソフトウェア事業委員会

ソリューションサービス事業委員会

ITプラットフォーム事業委員会

情報端末事業委員会

ミッション

Society 5.0に向けた社会課題解決のため、あらゆる産業を繋げ、IT/エレクトロニクス産業を中核にしたステークホルダーを結節するプラットフォームを実現

活動内容

社会を支える情報システムの安定稼動のために、ITサービスの調達・導入・運用の品質、信頼性向上につながる情報の発信を行い、ユーザ企業とITベンダーのWin-Winな関係構築を支援

メンバー企業

富士通、沖電気工業、日本電気、JECC、
東芝デジタルソリューションズ、日立製作所、
三菱電機/三菱電機インフォメーションネットワーク（以上7社）

ソリューションサービス事業委員会

- ・各専門委員会の活動情報の共有と意見交換
- ・ソリューションサービス市場の動向調査と情報発信

ITサービスビジネス環境整備専門委員会

- ・DX時代にあるべきITサービスの品質特性の考え方に関する調査検討および情報発信

ITサービス調達政策専門委員会

- ・デジタル・ガバメント実行計画における情報システム調達に関し、制度・ガイドライン等への業界意見の反映

ソリューションサービス人材開発専門委員会

- ・デジタルトランスフォーメーションを担う人材戦略、投資や育成に関する調査検討

ITサービス調達政策専門委員会は、ITサービス調達政策の動向把握や提言等を通して市場の成長と発展に貢献

2023年度は、「政府情報システムのソリューションサービス事業分野における適正取引の確保に向けた提言について」を公表。引き続き物価上昇基調の中での契約人件費引上げ等を提言

「政府情報システムのソリューションサービス事業分野における適正取引の確保に向けた提言について」(2023年9月26日) 抜粋 (全文は <https://home.jeita.or.jp/solution/publications/230926.html> に掲載)

- 急激な物価上昇の中、下請取引の適正化を図りながら政府の分配戦略である賃上げのモメンタムを今後も継続していくために、**今後調達される政府情報システムの開発・運用・保守における契約の人件費単価等の引き上げ**(下請企業との価格交渉に応じたコスト転化を反映した契約の人件費単価引き上げを含む)**を容認いただきたい**。また、**予算要求時は前年度予算額との比較ではなく、適正な人件費単価で積上げた費用を考慮して予算編成をお願いしたい**
- 契約の人件費単価の引き上げを認めていただく際には、適正取引の観点より、作業量を変えずに工数の削減を求めるといったことが発生しないようにしていただきたい
- 継続的な適正取引のため、**予算確保がされた後も調達時点の物価状況に応じて予算が増減され適正なものとなるよう、柔軟な予算確保の仕組みを検討いただきたい**

1. DX時代の人材育成の在り方

ソリューションサービス人材開発専門委員会

委員長 高野 道夫（三菱電機インフォメーションネットワーク株式会社）

副委員長 生江 孝至（富士通株式会社）

ソリューションサービス人材開発専門委員会 発表の構成

- 本発表は「2023年度の委員としての取組み内容の整理」と「2024年度の取組み方針の共有」の大きく2つの内容に分けて発表をいたします

<前半パート>
2023年度の取組み内容と成果

- 2023年度のユニークな取組み内容の共有を行うことを通じて、ソリューションサービス人材開発専門委員会としての成果の発信を行うパートになります

<後半パート>
2024年度の取組み方針と現況

- 2023年度の取組みをさらに発展・深掘りする上で2024年度の取組み方針や現時点の活動状況を紹介します

2023年度 取り組み内容と成果

ソリューションサービス人材開発専門委員会 副委員長 生江 孝至（富士通株式会社）

ソリューションサービス人材開発専門委員会 これまでの活動内容

- 2022年度までの委員会活動は人事領域における調査活動がメインで取り組みましたが、2023年度からは議論と示唆出しを中心に行いました

2022年度までの活動

【活動内容】

- (2021年度)
 - 日本型ジョブ型人事制度に関する調査
- (2022年度)
 - ジョブ型人事制度下における人材育成面の課題の調査

【活動の形式】

- 先行企業へのヒアリングやアンケート実施を通じた調査活動



2023年度の活動

【活動内容】

- (2023年度)
 - “自律的な学び”の推進に向けた個社課題の議論と示唆出し

【活動の形式】

- 参加委員による事例の共有と“自律的な学び”を推進する上での議論、検討、示唆出し

**これまでの調査活動から得た情報も踏まえながら、
2023年度は個別事例を踏まえた議論・検討を中心とした活動にシフト**

2023年度活動設計におけるポイント

■ 2023年度の委員会活動を推進する上でのポイントは3つになります

1. 実務に役立つアウトプットの創出

- これまでの事例調査による論点を参考にしつつ、委員会からの発信内容がより世の中の企業の実務に役立つものとする

2. 集合知を活用する場のデザイン

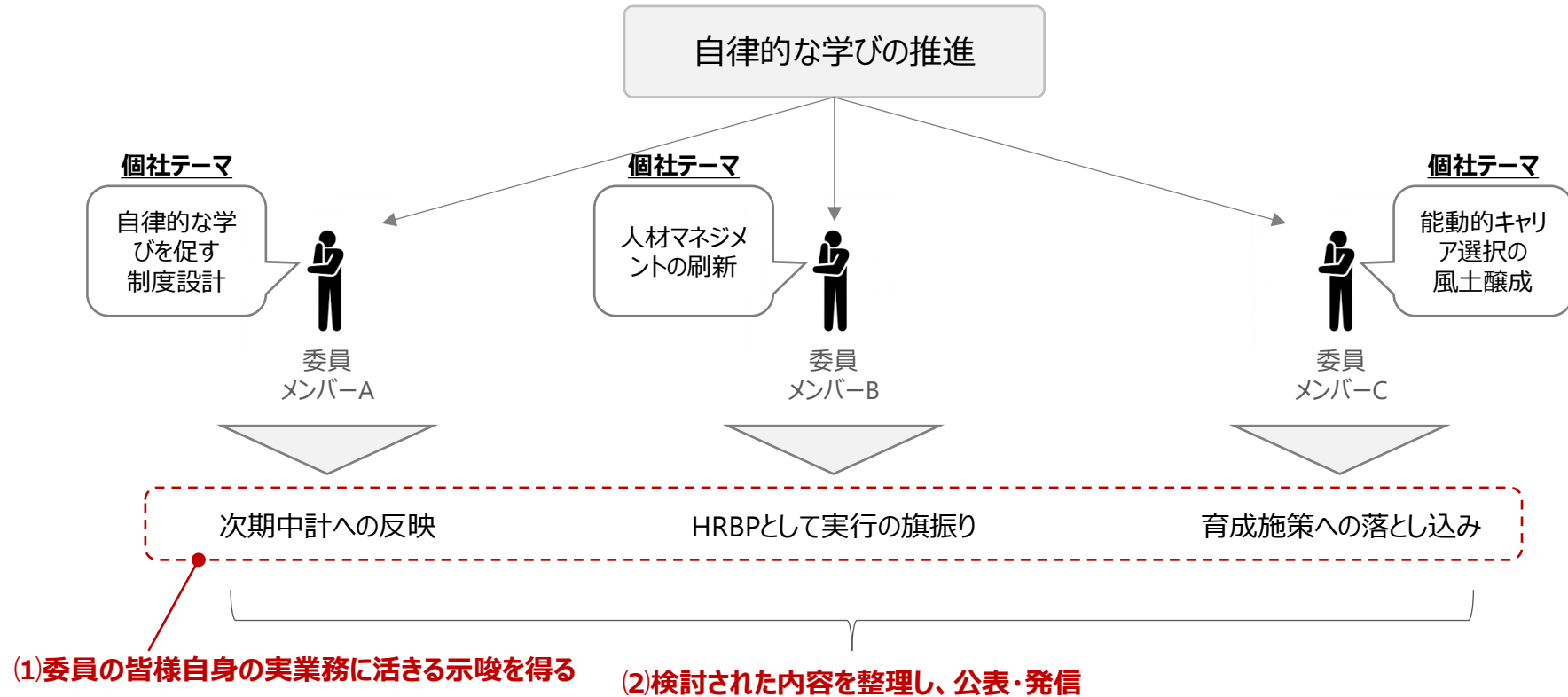
- ソリューションサービス人材開発委員会では各社の課題感や持っている知見は異なるため、より委員メンバーの意見を引き出せるような場のデザイン・ファシリテーションを行う

3. 各社様のリアル課題の取り扱い

- これまでの調査は論点提示に留まっていたが、今年度は委員参加各社様のリアル課題を起点として課題提起することで、より具体性の高い議論を行う

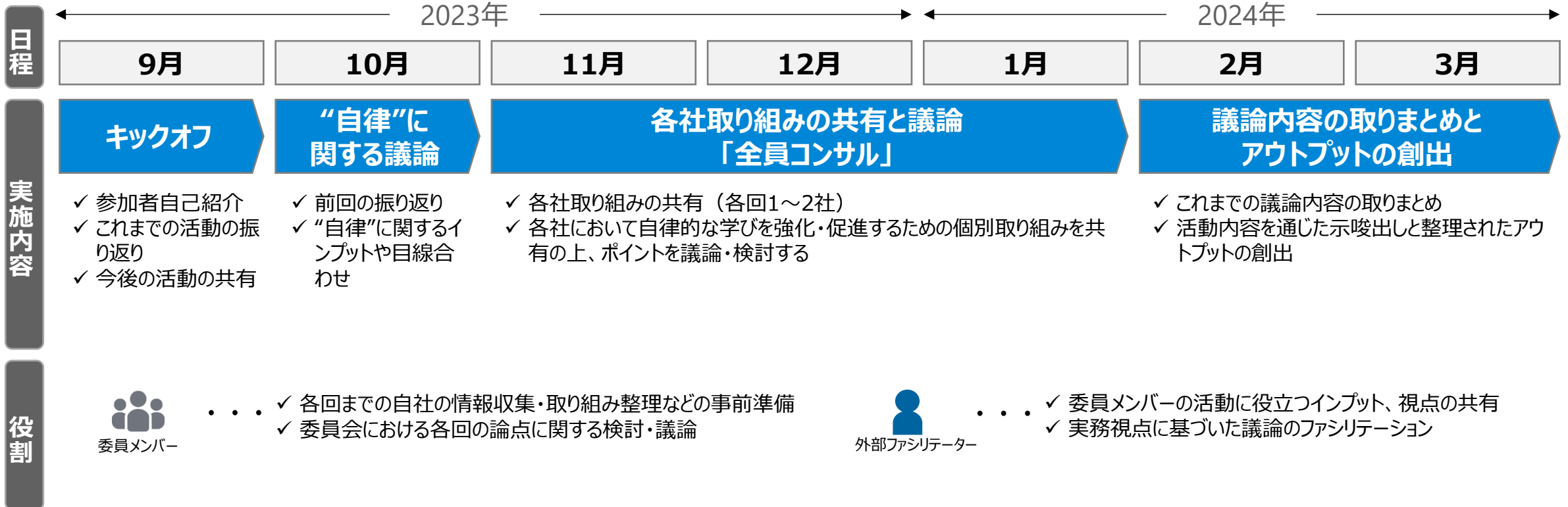
活動のコンセプト “自律的な学び”の個社推進検討と示唆出し

- 各社の人事領域の知見を有する委員メンバー自身が“自律的な学び”を自社で推進する上でなすべきことを検討・議論しました



活動の全体像

2023年度は9月から活動を本格化し、3月までの7ヶ月で議論・検討を深めてまいりました



2023年度活動の成果（アウトプット）

- 委員会における各社の取り組み共有や議論・検討を踏まえ、企業において自律的な学びを促進する上での示唆出しと、アウトプットの創出を行いました

自律的な学びを促進する上でのポイント

1. **人事の取り組みが上位概念や事業と整合**しており、従業員の納得・共感を得られること
2. 人事が取り組みの**効果性を振り返り**、事業に対する取り組みの効果性を高め続けること
3. 企業の個人を**取り巻く環境が整っており**、人事施策が効果を発揮できる状態となっていること



アウトプット（フレームワーク）

- 上位概念や事業と人事の整合を可視化する
「人事戦略アラインメントシート」
- 人事施策の事業に対する効果性を振り返る
「人事施策リフレクションシート」
- 個人の取り巻く環境を確認する
「エンゲージメントレビューシート」

アウトプット①「人事戦略アラインメントシート」

■ 企業の上位概念となるパーパス/理念から人事施策までが「整合しているか」を確認するためのチェックシートになります

活用後のコメント

人事戦略アラインメントシート

① パーパス/理念

- ✓ 企業の上位概念から人事施策までがそれぞれ整合しているかを確認するものになります

② 事業戦略/ 重点的に取り組みたいこと

- ✓ 各概念間の繋がりを可視化することで、人事として取り組んでいる施策の意義をより説明しやすくなります

③ 人事ポリシー

- ✓ 整合していない箇所についてはしっかりと振り返り、議論の出発点として活用することもできます

④ 人事施策

- 人事担当者として、自社で実施している人事施策が上位概念と繋がっているかを俯瞰してみれる点で有用であると感じた
- 事業側とのコミュニケーションを行う前の準備や同じ目線で考えを整理する上で役に立つチェックシートであると思う
- 綺麗に上位概念と人事施策との繋がりを整理できたが、社内で繋がりを意識することはあまり多くないという点で、対話の呼び水に使いたいと感じた

アウトプット②「人事施策リフレクションシート」

■ 現状実施している人事施策が「事業の方針を踏まえた上で、効果性があるものか」を振り返るシートになります

活用後のコメント

人事施策リフレクションシート		振り返りの問い	
	人事施策	(振り返りの問い)	(施策の状態)
新規事業	✓ 自社が新規で取り組んでいる事業に関わる人事施策を記載する	✓ 人事施策が会社・事業の方針に対して効果性があるものかを、以下問いに答えることで振り返るシートになります 【問い】 ①事業戦略とつながっているか？ ②企業のビジョン実現に寄与しているだろうか？ ③人事戦略と整合しているか？	✓ 左記の「振り返りの問い」を踏まえ、「人事施策」で記載した施策の振り返りを行います
	✓ 自社がこれまで取り組んでいる既存事業に関わる人事施策を記載する	④効果をもたらしている場合、成功要因を挙げてください ⑤さらに改善するためにどのようなアクションを取る必要があるのか？ ⑥効果的なコミュニケーション（上司と部下）は起こっているか？	
既存事業			

- 個別の人事施策の効果性（事業への貢献度）に焦点を絞って振り返る上では活用しやすいシートであると感じた
- 新規・既存をまたいだ人事施策も存在するめ、何に（どの事業に）対する人事施策であるかは、振り返る以前に認識しておく必要がある
- より良い活用方法として、施策の状態を振り返るだけでなく、それがなぜなのかを深掘る対話・議論を行うと良いかもしれない

今年度の中核となる議論内容のご紹介

(アウトプット①②に関する議論)

既存事業

新規事業

① パーパス/理念

- 新たに策定したパーパスに対しては、既存事業よりも、新規事業との繋がりが強いことが多い
- 規模としては既存事業のウェイトは大きく、パーパスと事業全体との関係理解が課題である

② 事業戦略/ 重点的に取り組みたいこと

- 合理化や新規事業への人材シフトが進んでいる中、新規事業への転換スピードをどこまで高めるかは各社の業態により異なる
- 各社ともDX事業モデルの構築・理解促進に注力
- 個社向けの事業から、業界横断的な社会課題解決型ビジネスへの転換を図る

③ 人事ポリシー

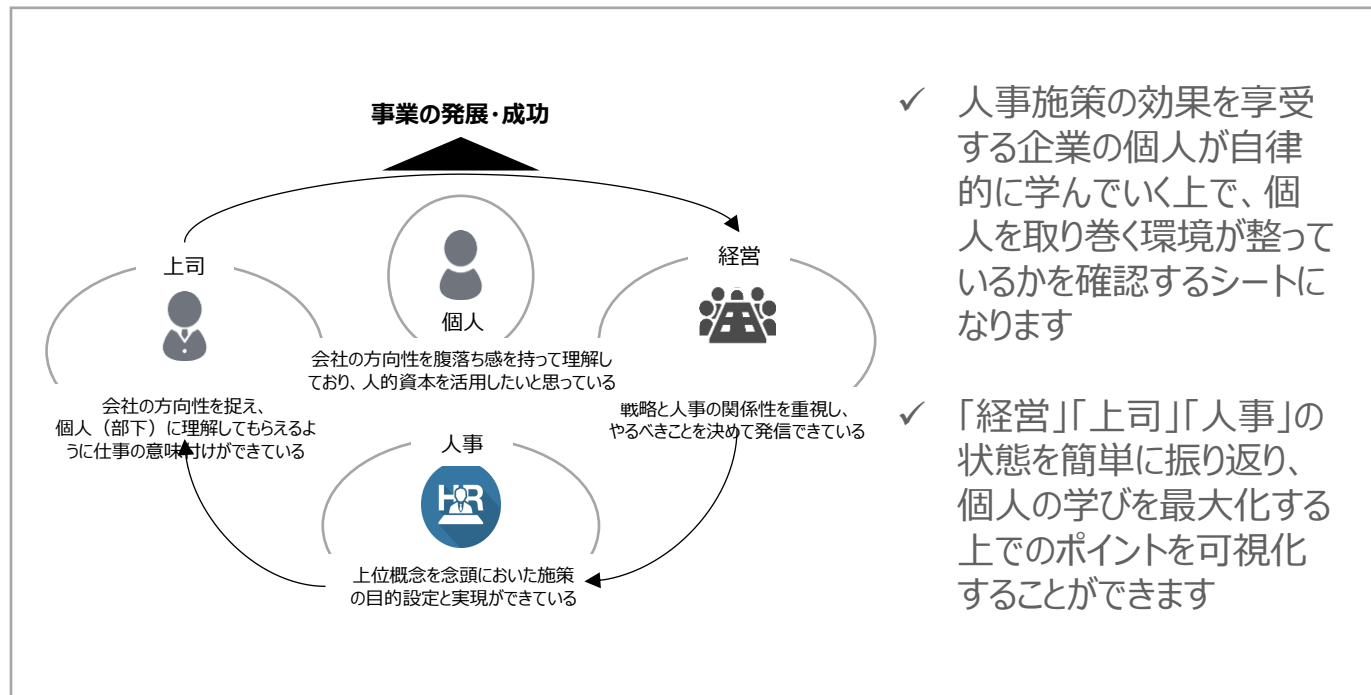
- 各社の事業戦略により見直し状況は異なる
- 見直した企業も従来の人事ポリシーも必要に応じて踏襲するなど、弾力的な運用が必要
- 新たな事業を担える人材を増やすために、社内外を問わず人材の流動性を高めている

④ 人事施策

- 従来型の人事施策も必要に応じて個別に運用している（必須教育の実施、人材流動性のコントロールなど）
- ジョブ型人事制度の導入、自律的キャリア形成の支援（学びの選択肢の増強、ポスティング制度や中途採用の強化など）を推進

(参考) アウトプット③「エンゲージメントレビューシート」

■ 企業で働く個人にとって、人事施策が効果を発揮する上で個人を取り巻く環境が最適な状態となっているかを振り返ります



活用後のコメント

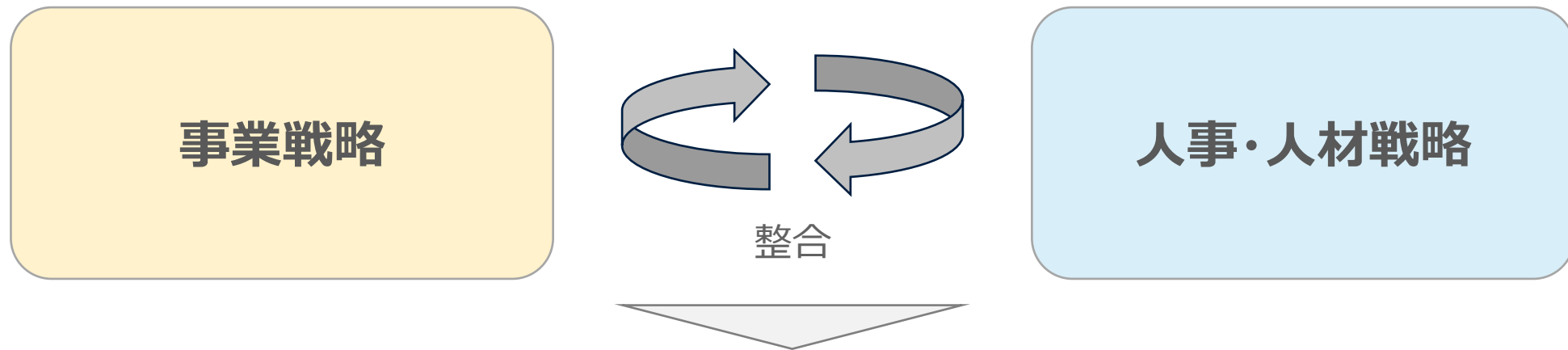
- 人事施策を形にする人事に限らず、経営や上司も施策の理解をしていることが個人の学びを最大化するという点で、俯瞰的に自社の状況を振り返るツールとして活用できると感じた
- 俯瞰して自社の状況を振り返ることに加えて、実態を把握するための行動やコミュニケーションが必要であると思う

2024年度 取り組み方針と現況のご紹介

ソリューションサービス人材開発専門委員会 委員長 高野 道夫
(三菱電機インフォメーションネットワーク株式会社)

DX時代における人事・人材戦略に関する キーメッセージ

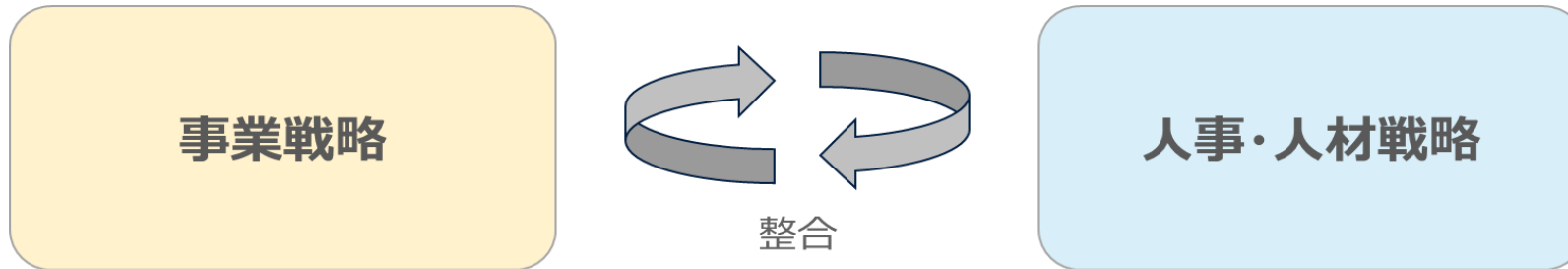
- 2023年度の活動内容からの学びを踏まえ、事業や事業を取り巻く環境変化が激しいDX時代においては、「**事業戦略**」と「**人事・人材戦略**」の**整合を図っていく**ことが、人材育成施策の事業貢献に繋がると考えます



人事の事業への貢献を通じた、中長期的な事業の発展

2024年度活動の出発点となる問い

- 前頁のキーメッセージに基づき、2024年度の活動設計を行う上で、「事業に貢献できる人事」をどのように実現していくか」が大きな問いとなります



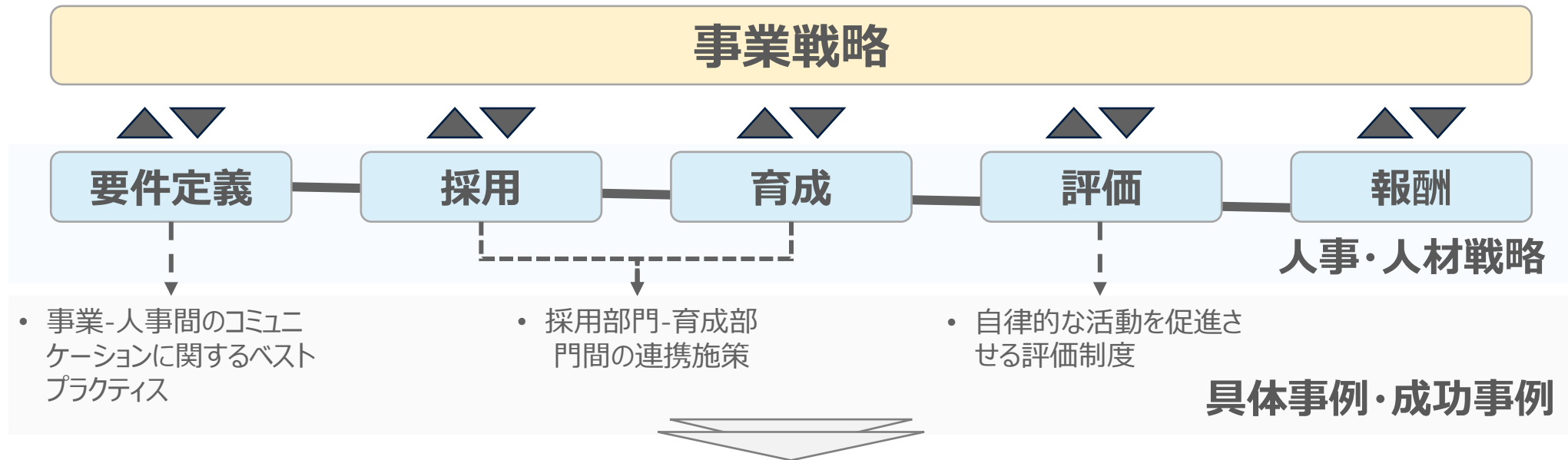
人事として、...

- 事業貢献をどのように定義するか？測るのか？
- 事業サイドとのコミュニケーション戦略は何か？
- 人事部門間での連携はどのように行うか？

人事として、事業と人事を整合させていくためには、より具体的な戦略、方法論の検討・深掘りが必要となる

2024年度活動方針の紹介

- 事業貢献を実現している企業事例等を題材とした参加委員間の議論を通じて、「事業に貢献する人事」の実現に向けた実務的な学び・示唆を抽出・展開します

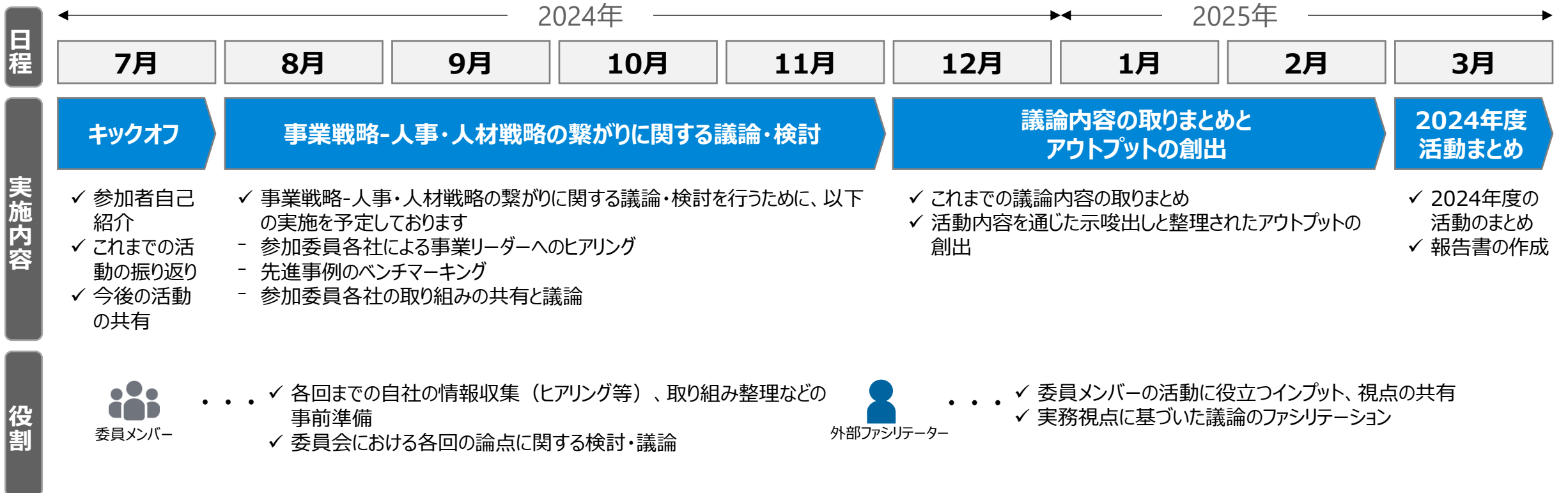


委員メンバー

**委員メンバーによる具体事例・成功事例の深堀り・議論を通じた、
事業に貢献する人事の実現に向けた要点や具体的アクションに関する示唆出し**

活動の全体イメージ（現想定）

2024年度の活動の全体イメージは以下の通りになります



事業貢献を実現する人事に向けたアプローチ (現時点の委員会活動)

■ 事業貢献を実現する人事に向けて、現時点での委員会におけるアプローチ方法をご紹介します

他社の先進取り組みの共有



- 他社の先進的な表彰事例等の視聴
- 参加委員間の学びの議論

□ 事業・人事領域等のコンテスト等で表彰された他社の先進事例から、事業貢献に向けて人事ができることのヒントを得ています

参加委員間での議論



- 参加委員が事業貢献を実感できた事例の共有と議論(事業リーダーインタビュー等)

□ 参加委員が実際に自社の事業リーダーにインタビューを行い、何が事業貢献に資するのかを共有・議論しています

生成AIを活用した自社の方針整理



- 自社のこれまでの人事方針とこれからの人事方針の整理(CHROの立場にて)

□ 生成AIの技術も活用しながら、自社のBefore-Afterの人事方針を整理し、議論を深めています

(参考) 生成AIを活用した自社の方針整理

経営戦略→事業戦略→人事ポリシー

	これまでの思想は？	これからの思想は？
人材獲得(採用)	会社主導の堅実な採用 優秀な人材獲得	会社への共感度合いが高く、 多様性ある人材の獲得
配置・異動	社員のスキル・経験・年次を考 慮した会社主導の配置	社員のキャリア志向を踏まえた 柔軟な配置・異動
評価	業績に対する目標達成度合 いに応じた評価	業績だけでなく、バリューの体現 度等も加味した評価
報酬	職責と成果、役割等級に応じ た報酬制度	個人の職務やパフォーマンスに 応じた報酬制度
人材育成	会社主導で育成要件を決めて、 育成を実施する	社員の自律性を尊重し個人に 必要となる機会を提供する
組織文化	成果主導型且つ、縦割り型の 組織	成果に加え、個の想いを大事と する心理的安全性の高い組織



これからの方針
幅広い職務の整備等を通じた多様 且つ優秀な人材獲得
適所適材の人材マネジメント、公募 制等柔軟な配置・異動の実現
グローバルでの評価基準統一、個人 のステップアップに繋がる評価の実現
職務に対するパフォーマンスに報いる 報酬制度
社員個々人がキャリアパスを考え、 会社はそのキャリアを歩むあための場 を提供する
多様な意見を尊重する風土醸成、 イノベーション創出ができる組織

2.データ・アウェアなITサービスの勘所

ITサービスビジネス環境整備専門委員会

委員長 野尻 周平（株式会社日立製作所）

2.データ・アウェアなITサービスの勘所

はじめに

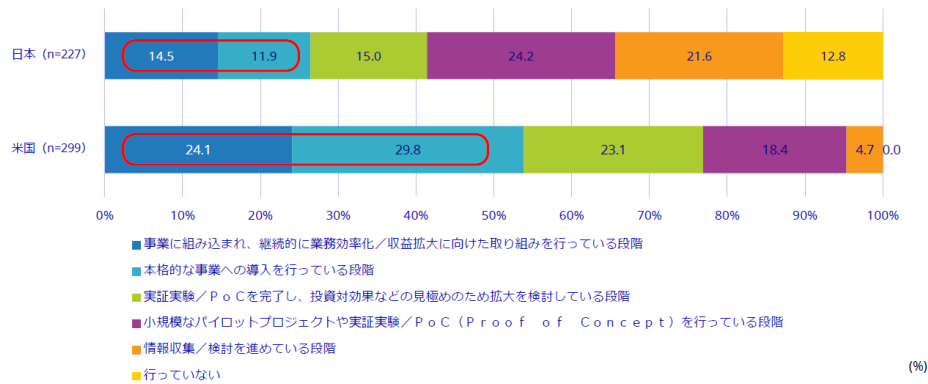
背景 1 : 国内において進まないDX

日本企業においてはDXへの取り組みが進んでいるが、トランスフォーメーション（変革）の進捗に課題

- 『日米デジタル経営調査』 : DXの用語や必要性が広く浸透しつつあり、多くの企業が調査や推進に向けた動きを始めているが、日本企業は米国と比較してDX/デジタル経営に対する取り組みに遅れ
- 『IPA DX動向2024』 : DXの取り組みは年々増加しているが、成果創出は道半ばの現状

DX/デジタル経営の取り組み状況

問：貴社における、デジタルトランスフォーメーション（DX）/デジタル経営*の取り組み状況について、最も近いものをお選びください。（S A）



© 2024 JEITA / IDC Japan

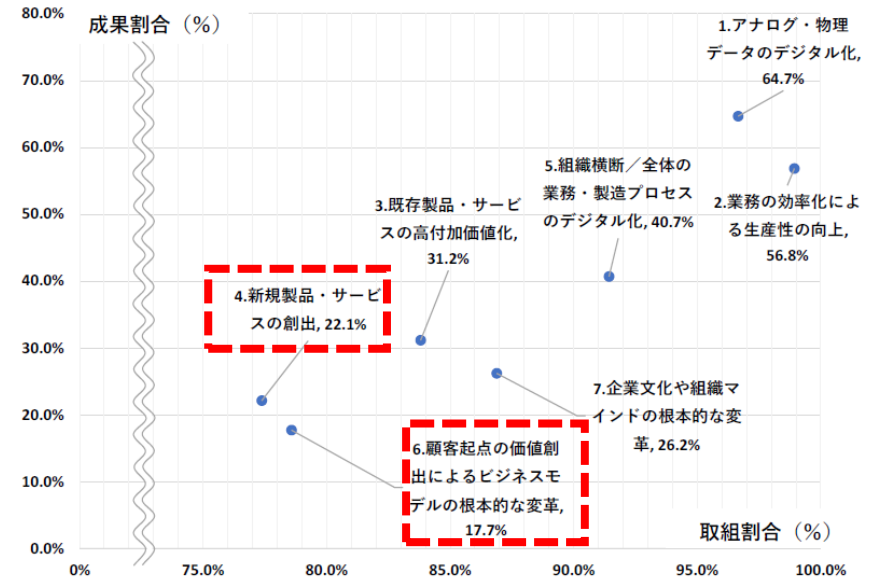
Note: 全回答者に質問。「分からない」を選択した回答者を除外。

13

出展：日米デジタル経営調査（2024年 JEITA / IDC Japan 調査）

<https://www.jeita.or.jp/japanese/topics/2024/0306.pdf>

<https://www.jeita.or.jp/japanese/pickup/category/2024/vol49-03.html>



出展：DX動向（2024年 IPA）

<https://www.ipa.go.jp/digital/chousa/dx-trend/dx-trend-2024.html>

背景 2 : DX推進に資するデータ利活用の取り組み状況

『日米デジタル経営調査』：成長する企業は経営戦略とデジタル戦略が一体化

- 「攻め」の目的が明確であり、データ利活用による成長を指向
- 新規ビジネスや集客など事業拡大のためにデータを活用しており、デジタル経営の実践段階

音楽配信サービス

SNS情報を活用したリスナーのエンゲージメント向上



ライドシェアサービス

イベント情報を活用し混雑状況を判断した配車時間の短縮



今組織内に存在するデータのみならず、外部のデータも活用して、新しい価値を生み出している

2.データ・アウェアなITサービスの勘所

ITサービス事業におけるデータ利活用に関する課題

- 戦略的なデータ活用の重要性に対する喚起や、具体的な技術やツールに関する紹介はなされているが、戦略とデータの関連性や具体化、実行への道筋のガイドについて不十分であり、貢献できるのではないか

経済産業省

資料5

デジタルトランスフォーメーション

DX レポート 2.2 (概要)

『DXレポート2.2 (概要)』

- DX 推進にあたって**経営者はビジョンや戦略だけではなく「行動指針」を示すことが重要**
- 「デジタル産業宣言」と「デジタルガバナンス・コード」との連携

『DX白書2023』

- 「データを重要な経営資源として再認識し、データの獲得と活用について戦略的な取組を推進することが重要」とし、「**データ利活用技術**」について詳細に記述

IPA 独立行政法人情報処理推進機構

- 「攻め」のITサービス提供に向けて、戦略と紐づけたデータ活用に関する取り組みを実践的にガイドする、ITサービスマネジメントにおける**データ・アウェア・フレームワーク**の検討を推進中

2.データ・アウェアなITサービスの勘所

データ・アウェアなITサービス運営

■ 攻めのデータ利活用：

- ① **新規ビジネス機会の創出**：新たな顧客層の発見やデータ提供による収益の創出
- ② **データに基づいた「意思決定の促進」**：正確で詳細なビジネスインサイトが得られる

音楽配信サービス：**SNS情報**を活用したリスナーのエンゲージメント向上

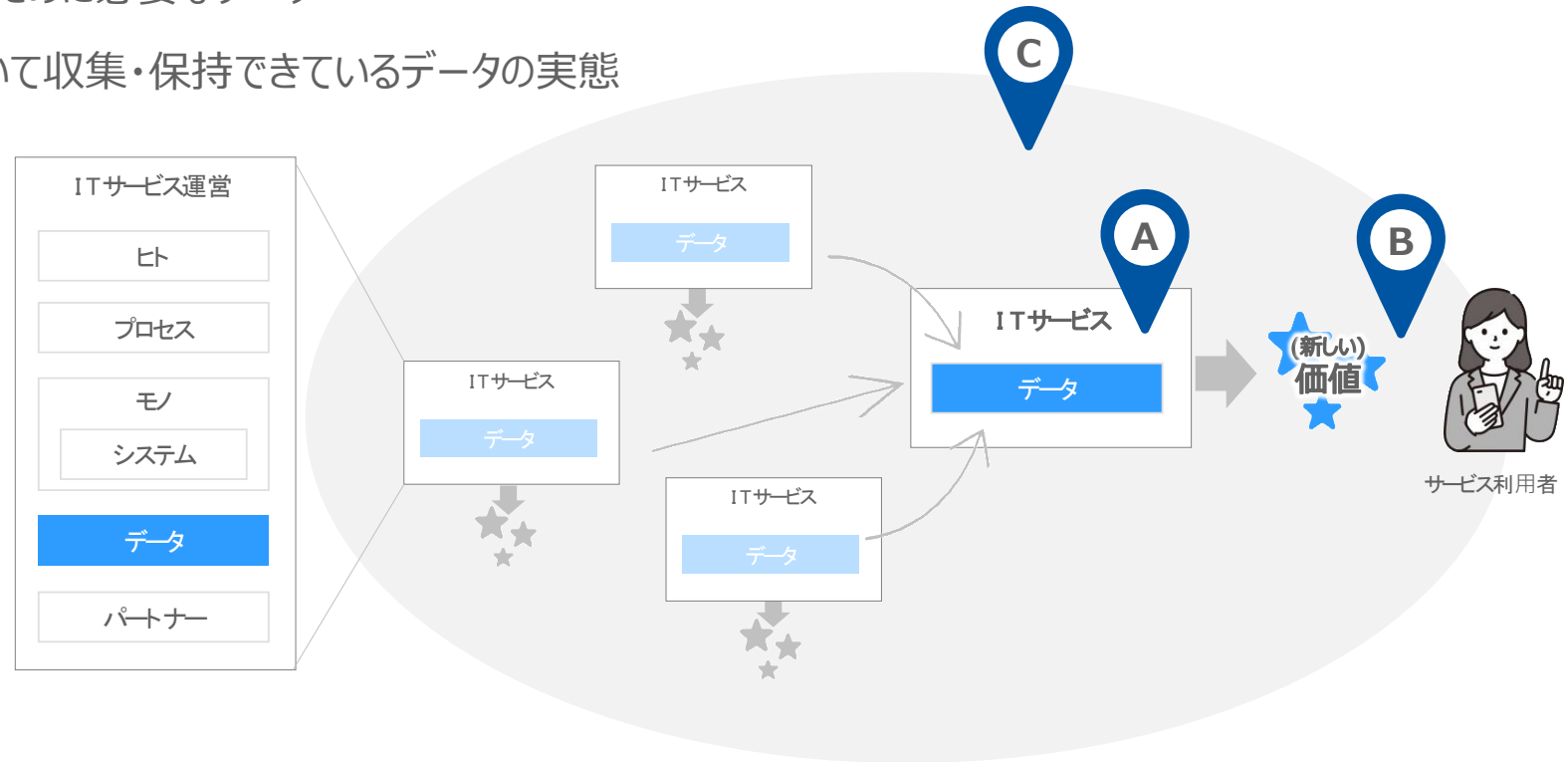
ライドシェアサービス：**イベント情報**を活用し混雑状況を判断した配車時間の短縮

- ①、②加え、**柔軟なITサービスビジネス戦略の展開**がおこなえる
 - ビジネスのニーズに合わせてデータの再構成を迅速かつ柔軟に行い新たなサービスを市場に投入
 - 市場・環境の変化や自社の能力の変化に柔軟に対応し、競争優位性を維持

データ・アウェアなITサービス運営

ITサービスのライフサイクル全体にわたって、下記のデータを理解して適切に行動するサービス運営のあり方

- A) (新しい)価値を生み出すために必要なデータ
- B) 価値と品質を評価するために必要なデータ
- C) 現在のITサービスにおいて収集・保持できているデータの実態



環境や状況は常に変化するので、上記のA)B)C)を常に見直していくことが重要(完全である必要はない)

■ データ・アウェアなITサービス運営に必要なケイパビリティ

需要の認識

戦略の立案やサービス提供の中から得られたフィードバックに対して、どのようなデータを用いて対応することができるかを判断できる

データの整備

ITサービスに関して、どのようなデータが存在するか、価値提供や評価に向けた過不足に対してどのように整備するかを（外部調達も含んで）把握・理解・実施できる

価値への変換

実際のデータに基づきITサービスの改善・価値創造の強化を行うことができる

継続的改善

ITサービスのライフサイクルを通じて、上記に基づく取り組みにより改善を継続的に実施できる

2.データ・アウェアなITサービスの勘所 活動とプロセス

活動

各活動で明確(アウェア)にする論点

目的と戦略の明確化

ITサービスが提供する価値をどのようにもたらすか

データ収集・統合

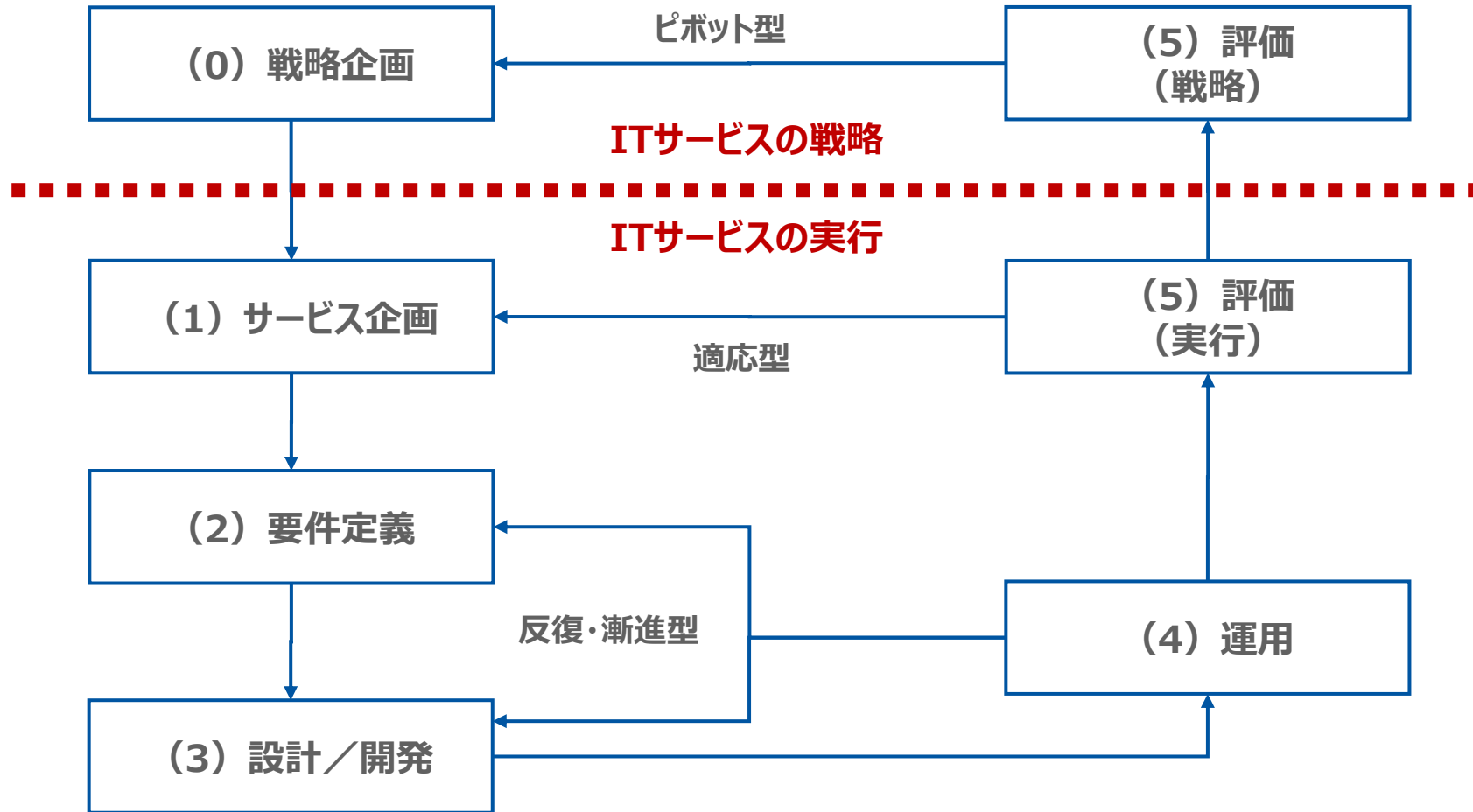
価値の源泉となるコアなデータをどのように収集・生成・蓄積するか

分析・インサイトの抽出

データが意図した価値をもたらしているか

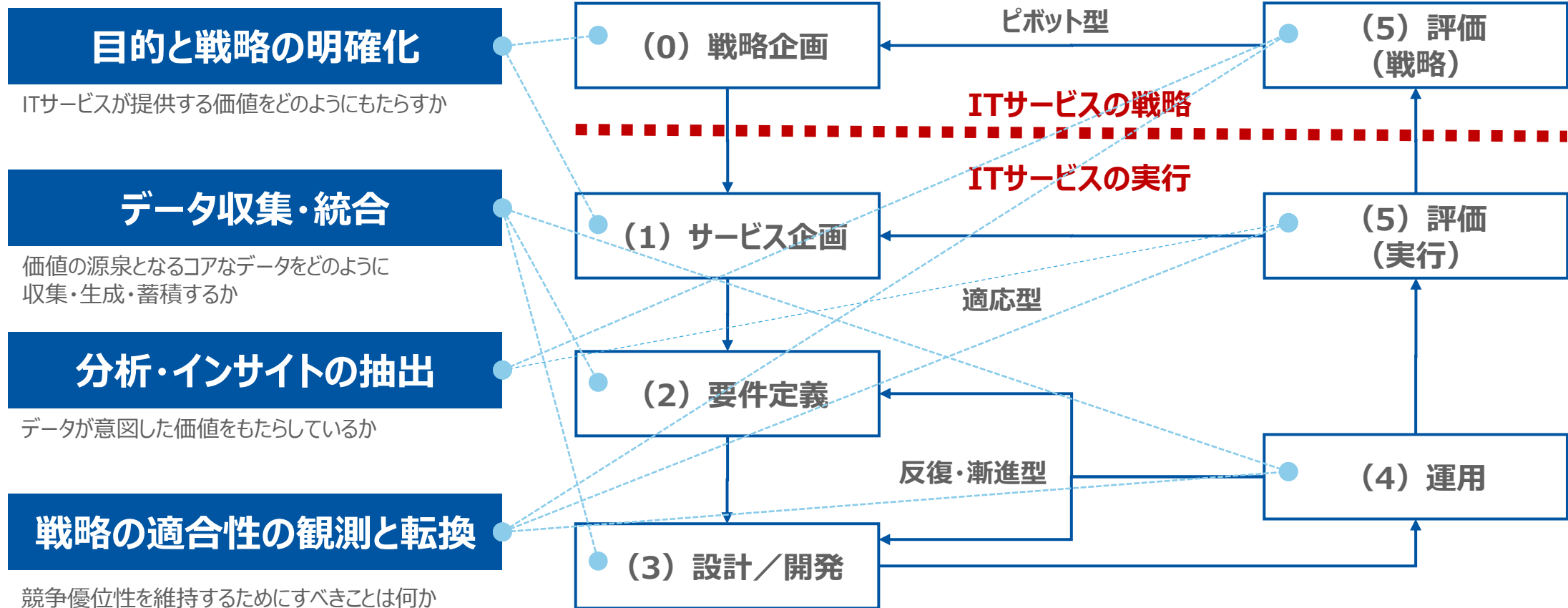
戦略の適合性の観測
と転換

競争優位性を維持するためにすべきことは何か



当専門委員会 2020年度調査報告書「DX時代のITサービス品質に関する検討」図4.3.1をベースに作成
<https://home.jeita.or.jp/cgi-bin/page/detail.cgi?n=1376>

■ データ・アウェアであるために、プロセスの各段階においてデータに関わる「活動」を埋め込み、適切に実施し続ける



- 攻めのITサービスに向けた「データ・アウェア」について、本専門委員会の活動について紹介しました

- 今後「データ・アウェア・フレームワーク」として下記、具体化・詳細化を推進予定です
 - 各プロセスにおける、データに関する活動の勘所を具体化し、ガイドとして提供予定
 - 実際にデータ・アウェアにITサービス提供を実践している事例をまとめ紹介予定

- ITサービス事業の発展に寄与できるものになりたいという思いで検討を進めております。同様の課題や思いをお持ちの方のご参加やご意見を、心よりお待ちしております。

JEITA ソリューションサービス事業委員会

<https://home.jeita.or.jp/solution/index.html>



本件に対するお問い合わせ：

一般社団法人電子情報技術産業協会（JEITA） 事業戦略本部 事業推進部

〒100-0004 東京都千代田区大手町1丁目1番3号 大手センタービル

E-mail：itt3@jeita.or.jp

JEITA