

# 新規事業を創造する DX 人材育成の「型」： オムロン DX スクール

高橋 昌也

オムロン（株）イノベーション推進本部 DX ビジネス革新センタ長

一般社団法人データ社会推進協議会（DSA）理事

独立行政法人情報処理推進機構（IPA）デジタルスキル標準検討 WG アーキテクト WG 委員



## 《PROFILE》

略歴：

一橋大学卒。英サウスハンプトン大学MBA取得  
 日本アイ・ピー・エム（株）、日本GE（株）にて新規事業開発に従事  
 日産自動車（株）にてグローバルプロジェクト、デジタルトランスフォーメーションを推進  
 2021年より現職  
 DXによる事業創造をミッションとし、仮説・事業化検証のエキスパートチームを率いる

## 1 はじめに

表題にある「型」は、オムロンの社内用語で、試行錯誤しながら体得した成功のパターンというニュアンスを含む表現である。新しい考え方や斬新な手法にすぐに飛びつくのではなく、組織に馴染むよう咀嚼できたものだけを取り入れるオムロンの価値観が表れている言葉である。

今回、オムロンイノベーション推進本部にて、DX 人材育成の「型」を作った。当該本部は、新規事業創造をミッションとする組織であり、既存業務を行う部門ではない。「型」作りにあたっては、そのような業務で必要とされる DX 人材の定義から始まり、必要なスキルの定義、育成を加速化する方法論検討など、まさにゼロから模索してきた。

本稿ではその試行錯誤の過程で得た、学びや課題、今後の展望を整理したい。

## 2 新規事業を担う DX 人材とは

オムロンイノベーション推進本部では、組織の力で新規事業を多産するとの考え方からイノベーションをマネジメントする「事業創造プロセス」を整備し運用している（図1）。個人の才覚によらずに、事業化の確度を高めるためである。その中において、デジタルの力を用いて新規事業を創造する「DX 人材」が担うべき重要なタスクは「価値検証」とであると定義している。それは、事業のアイデアである「構想」と、実際の収益化を占う「事業検証」の間に位置し、競争優位そのものを作り出す重要フェーズだと考えるからである。いわゆる PoC（Proof Of Concept：仮説検証）であるが、特に事業の本質に迫る、顧客への価値提供を重視しているため「価値検証」と呼ぶ。そのような観点から価値検証を担う人材こそが DX コア人材であり、下記2つのジョブからなる。

ビジネスデザイナー：論理と感情の両面を考慮しながら価値仮説を形にし、実現する

テックリード：価値仮説の検証を繰り返すことで、リアルなソリューションへ落とし込む

この2タイプのプロフェッショナルをどのように育成するか。オムロンにとっての最適解を求めることこそが、DX 人材育成の「型」である。

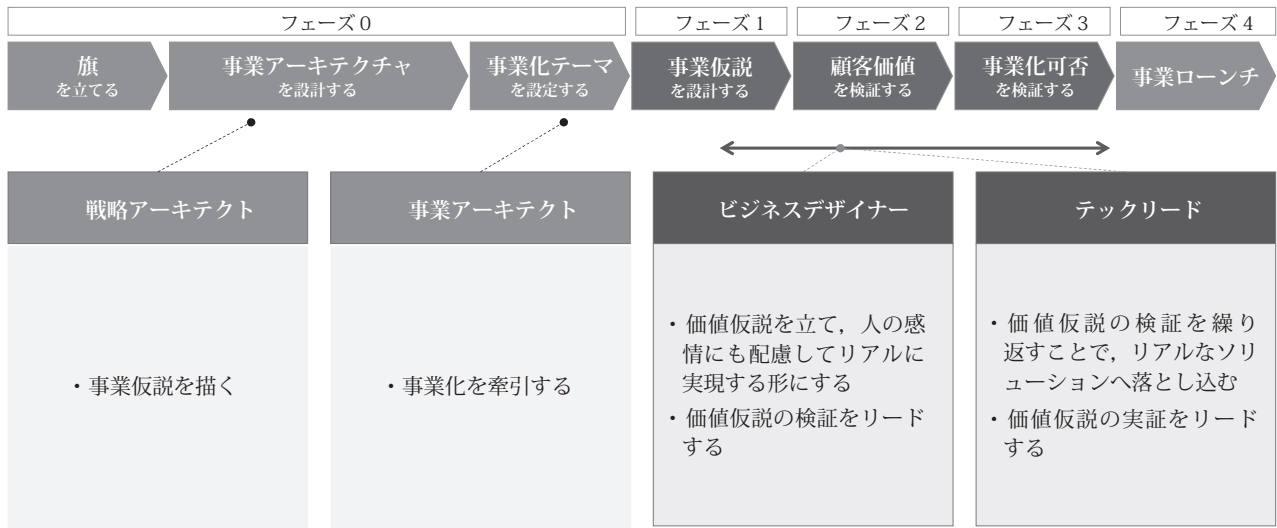


図1 新規事業創造プロセスと DX 人材

### 3 リスキングではなくアップスキリング

京都の地で創業し今年 90 周年を迎えるオムロンにあって、東京事業所にて新設された新規事業創造を担うイノベーション推進本部の歴史は浅く、5 年が経過したに過ぎない。当該本部設立にあたっては他部門から DX や新規事業未経験のメンバーも多く投入され、まさに体で覚えながら事業創造に邁進してきた。いわばリスキングを飛ばして現場に放り込まれたようなものである。その経緯から、スキルを身に着けてから事業創造に挑むのではなく、現在進行形でスキルを伸ばすスピード感が求められる。それが、今あるスキルを伸ばすことを意味する、アップスキリングであり、その場がオムロン DX スクールなのである。

### 4 オムロン DX スクール：3つの仕掛け

上述の観点からも、オムロン DX スクールで目指すのは、いま事業創造に邁進するメンバーをシニアレベルのビジネスデザイナー及びテックリードに育成することである。シニアレベルとは、未経験の業界・プロジェクトであっても対応できる応用力がある人材と捉えている。また、各人が目指すレベルがわかるように、2つのジョブにそれぞれのコアスキルを1から4の4段階で定義した。例えばビジネスデザイナーであれば、UXリサーチ業務において顧客を明らかにするスキル（ペルソナ策定）がその1つであり、最高の4は指導できるレベル、1は上司のサポートがあって遂行できるレベルなどである。

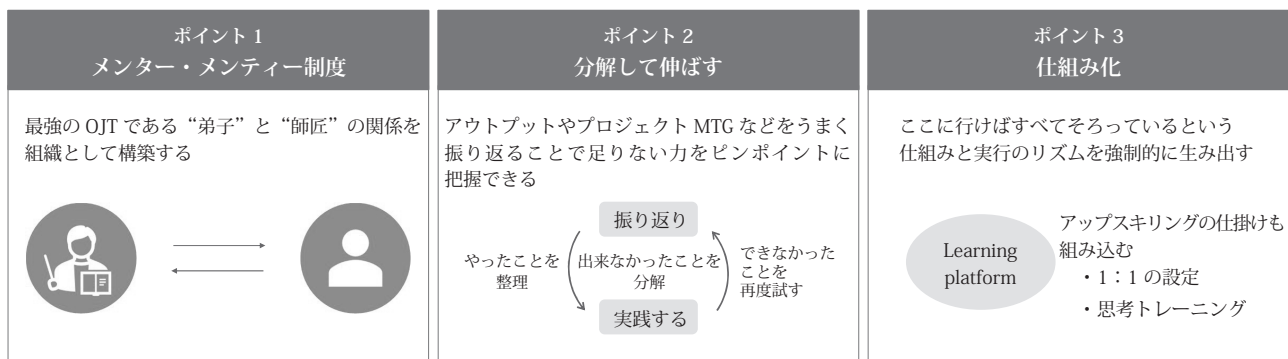


図2 オムロン DX スクール：3つの仕掛け

また、そうしたシニアレベルへの到達を支援する方法の設計にあたっては、現場で成長してきたメンバーや育成してきたマネジメントにとっても、OJT しかもマンツーマン指導こそが最上の成長手段であるという認識は共通であることがわかった。しかし、漫然と OJT で過ごしては成長にばらつきが出てしまい、学びの幅もプロジェクトによって差が出てしまう。緊張感ある OJT と使い勝手の良い OFF-JT の最適解を見つけ、それを仕組み化することが必要だと仮説を立てた。

上記考察より、設計したのが 3 つの仕掛けである (図 2)。

#### 4.1 メンター・メンティー制度 (師匠と弟子のペア決め)

同じプロジェクトにて置かれた状況を共有しながら、直接指導をしてくれるメンターの存在は成長に欠かせないが、必ずしもそうした師弟関係が自然にできるものではない。教をを請うことを遠慮する若手もいる。そこで組織としてそのペアを組み、メンター・メンティーの関係をお互いに認識してもらうこととした。客観的に最適と想定されるペアも組むことができる (図 3)。

#### 4.2 分解して伸ばす

シニアレベルのスキルを細かく定義したのは、プロジェクトにおいて、あるタスクが出来た、出来なかったという 1 か 0 の話で終わらせるのではなく、何が出来て何が出来なかったかを明確にすることが次の学びにつながると考えたからである。先の UX リサーチ業務の例では、まだ一連のリサーチを独力では進められなかったとしても、分解して見ると、ペルソナを描くことはできたが、その課題を明らかにするカスタマージャーニーマップの書き方がまだ甘いなど習得すべきスキルを明確にすることが可能になる (図 4)。

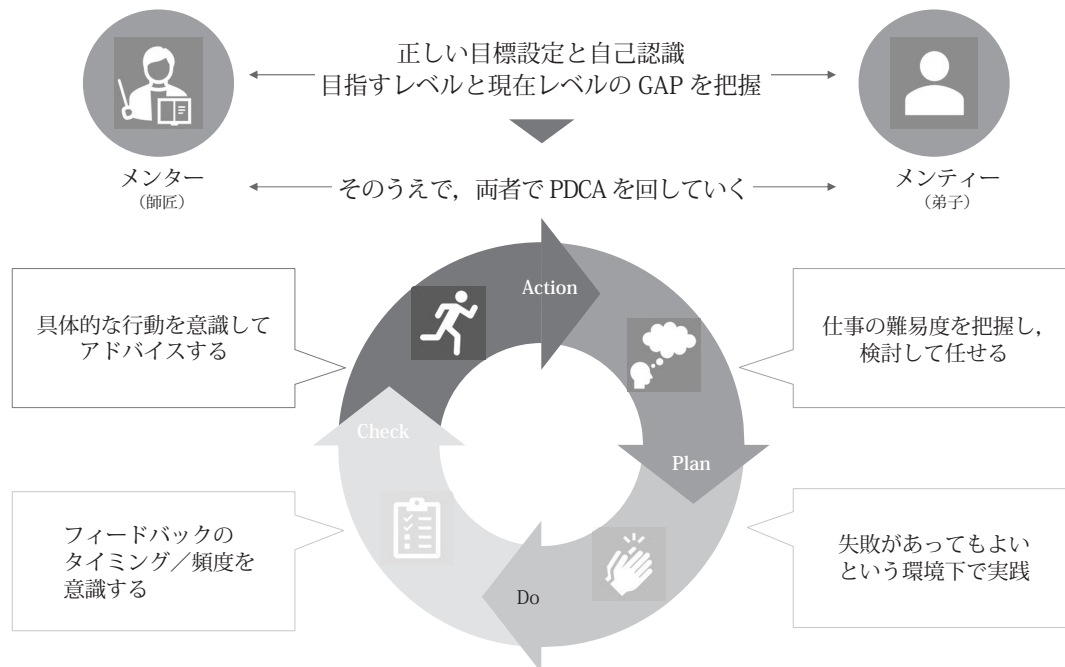


図 3 ポイント 1 メンター・メンティー制度

UX リサーチ業務の分解とレベル

|        | 顧客(仮説)を明らかにする<br>・ペルソナ など | 顧客の課題(仮説)を明らかにする<br>・カスタマージャーニーマップ など | 顧客の課題を解決するソリューション(仮説)を立案する<br>・ストーリーボード<br>・サービスブループリント など | 検証に必要なプロトタイプを選択する<br>・プロトタイプ<br>・方針<br>・オズの魔法使い<br>・コンシェルジュ<br>・ペーパーモック など | 仮説を検証するための検証計画を立案する<br>・検証計画書 など | 仮説検証結果から学びを得る、次アクションを設定する<br>・検証結果書 など | 仮説検証を通じて、ソリューションの提供価値を定める<br>・提供価値(テキスト) など |
|--------|---------------------------|---------------------------------------|--|--|----------------------------------|--|---|
| Degree |                           |                                       |  |  |                                  |  |   |
| 4      | ●                         | ●                                     | ●  | ●  | ●                                | ●                                      | ●   |
| 3      | ●                         | ●                                     | ●  | ●  | ●                                | ●                                      | ●   |
| 2      | ●                         | ●                                     | ●  | ●  | ●                                | ●                                      | ●   |
| 1      | ●                         | ●                                     | ●  | ●  | ●                                | ●                                      | ●   |

Sample

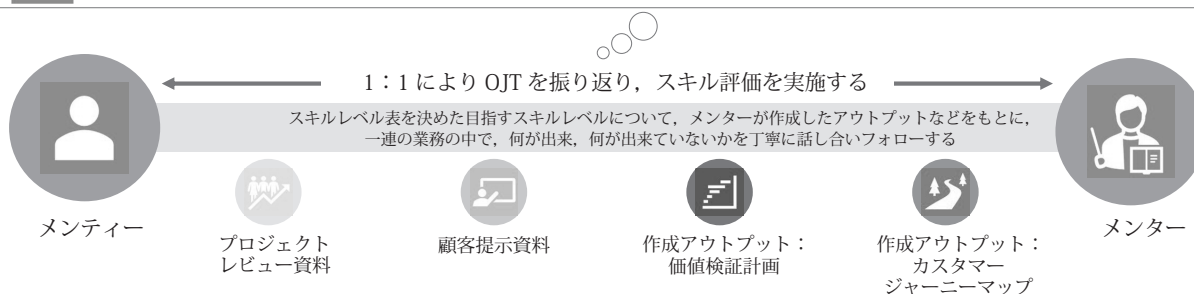


図4 ポイント2分解して伸ばす

### 4.3 仕組み化

成長意欲や育成意識は誰しもが持っているものの、プロジェクトに入ると目の前のタスクに追われ、学びや育成がおろそかになることがある。それは学びがうまく習慣化できていないためだと捉えた。学習コンテンツを一

堂に集め、目標設定・スキル評価を行うメンター・メンターの面談などアイテムをまとめてラーニングプラットフォーム上にまとめることで仕組み化した。単なるイーラーニングツールではなく、ここにくればすべて揃っているという状態が大切だと考えたためである。そのためのツールを導入した(図5)。



Learning Platform 上で実現



図5 ポイント3仕組み化

## 5 実践を通して得られた学び

小さく始めて改善するとの狙いから、ビジネスデザイナーで1組、テックリードで2組のメンター・メンティーのペアを作って一堂に集め、オムロン DX スクールの狙いや仕掛けを説明するキックオフミーティングを2022年4月に実施し、上期6か月間のトライアルをスタートさせた。スキルレベル設定やプラットフォームも走りながら改善するまさに試行錯誤のトライアルであった。適時各ペアの様子を伺い、運用を柔軟に変更しながら何とか無事に走り切ったというのが率直な感想である。

終了後、各メンバーとのヒアリングによって浮かび上がってきた一番大きな成果は、ある意味強制的に育成の仕組みを回せたことが逆説的に自ら学ぼうという意欲をより高めたことだった。プロジェクトのタスクに忙殺されてしまいがちなメンター・メンティーにとっては、振り返りとスキル目標・評価の会話を交わすことは良い学びのリズム作りにつながったようだ。また、現状のスキルレベル評価についても、両者で認識ギャップが把握できたことは特にメンティーにとっては有意義なフィードバックになった。

また、専門スキル以上に成長を実感できたのは、マインドセットの領域であった。それは経験豊富なメンターとこれまで以上に濃密な時間を共有することで、与えられたタスクの意義やプロジェクトにおけるコンテクストをも共有することができ、緊張感の中で仕事を進められた体験によるものであろう。他部門のマネジメントからも取り組み姿勢の成長を賞賛されたこともあり、客観的にも裏付けられた。

一方、ビジネスデザイナー・テックリードのいわゆる専門領域のみの育成では不十分という声もメンター側からは聞かれた。現場で活躍する人財とは、ビジネスマンとしてのトータルパフォーマンスあってこそそのため、伸ばすスキルの対象を広げることが必要とのことである。また、今後伸ばしたいスキル項目が決まったら、その熱が冷めないうちに学びを開始できるなど仕組み化に対する要望もメンティー側からは寄せられた。

## 6 今後の展望

オムロン DX スクールの立ち上げにより、DX 人財育成の「型」としての基礎を整えることはできた。この仕組みを更に改善・強化して、よりその成長スピードを加速する形に進化することが今後の展望である。そのため特に下記2点を重点強化項目として掲げたい。

### (1) 総合力の育成：

専門的スキルだけではなく、イノベーション推進本部で強化している、構想力や表現力、貫徹力など共通スキルも含めるよう育成対象を拡大する

### (2) 学習コンテンツとの紐づけ：

伸ばしたいスキルを設定した後、外部イーラーニングシステムや社内研修メニューと連動させるなどすぐに学びのアクションに移れる仕組みにする。

## 7 おわりに

オムロンイノベーション推進本部にて新規事業を担うDX 人財育成の試行錯誤について整理してきた。育成対象がDX 人財という昨今のトレンドではあるものの、昔ながらの師匠と弟子の関係ともいえるメンター・メンティーの仕組みが大きくその成長に寄与し、マインドセット面までよい影響を及ぼすことは、新鮮であり有意義な発見であった。組織としてその後押しをすることで自走的学びにつながることもわかった。

今後、対象職種や人数が増えればやり方も変化させる必要があり、単純な拡大では対応できなとも認識しているが、その進化こそが更なるチャレンジであり、また新たなオムロンの「型」を作っていく必要があると考えている。

### 参考文献

- 1) 木村亮示, 木山聡, 『BCGの特訓——成長し続ける人材を生む徒弟制』日本経済新聞出版(2015年)