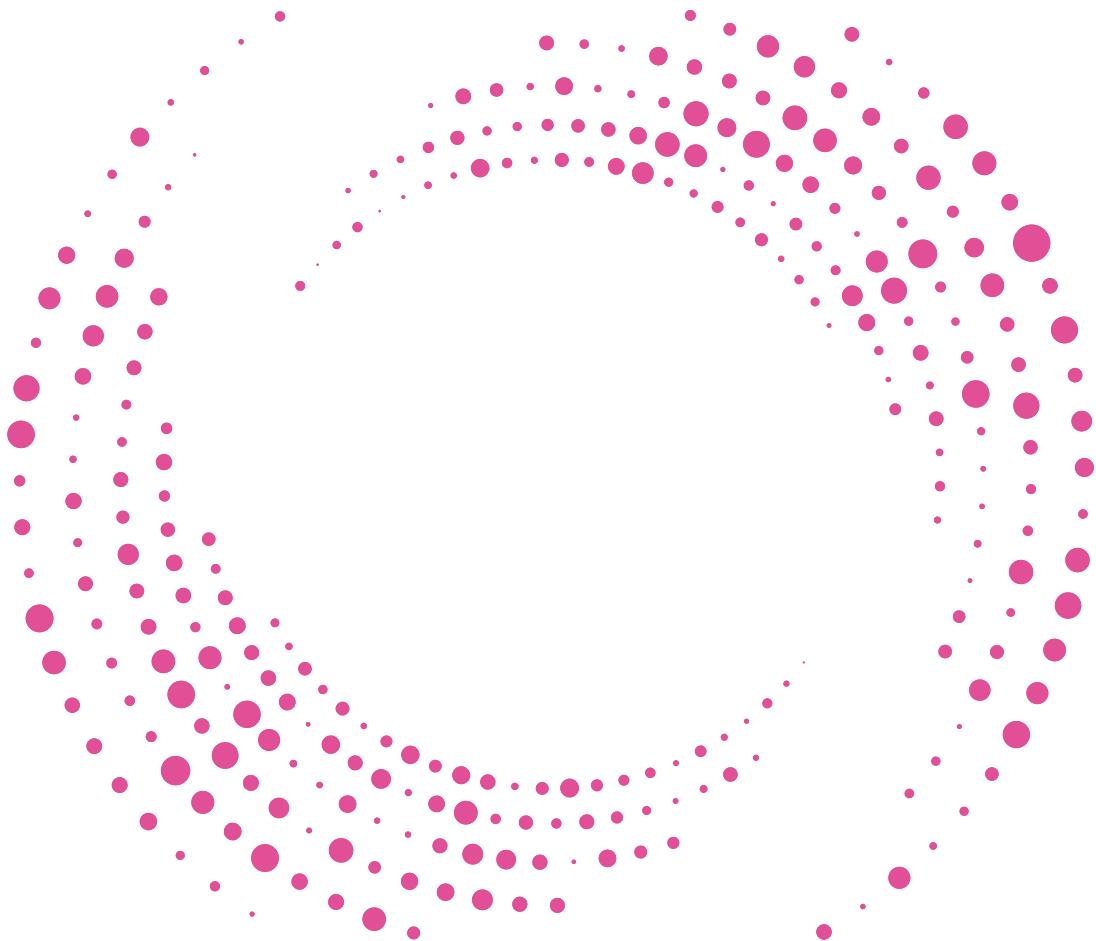


ITmedia Executive DX eMagazine

ITmedia エグゼクティブ DX eマガジン

2025

春



「Honda らしく」——
ボトムアップと
トップダウンで DX 推進

selected by

ITmedia
エグゼクティブ



テクノロジーの「民主化」という言葉がしばしば語られてきました。ITが進化して洗練される中、より多くの人が活用できるようになるという期待が込められていたのだと思いますが、今こそ、その民主化が現実味を帯びてきたのではないかでしょうか。

1990年代にPCが普及したことによって日本企業のオフィスでもひとり1台の環境が整いました。これらの端末はネットワークでつなげられ、ビジネスにとって不可欠なモノやお金の流れはおよそすべて基幹となる業務システムに入力され、管理されるようになりました。しかし、その後、コンピューティングは分散化、クラウド化し、使いやすくコストも低下してきましたが、多くの企業では、個別につくられた業務システムがサイロ化したままです。システム間のつなぎは依然として人手に頼り、データは散在し、その活用は一筋縄ではいきません。社員一人ひとりの生産性を高めるべくExcelが広く活用されていますが、それも万能ではありません。既存システムの運用保守にお金と手間がかかってしまう情報システム部門にとって手を差し伸べようにも難しいのが実態でしょう。そこへデジタル変革（DX）の大号令です。

限られたリソースで積み上がった幾つもの課題に取り組むには、もはや働く社員一人ひとりにDX推進の担い手になってもらわなければなりません。RPAやノーコードツールは渡りに船。多くの企業が現場の生産性を高めるために導入に踏み切っています。

Hondaもその1社で、「トップガン」と呼ばれる、各部門でDX推進を牽引するリーダー約400人を育成、デジタルの活用によりルーティンワークを省力化・自動化して、より創造的な業務に取り組めるよう支援しています。トップガンが部門で孤立してしまわないよう交流会を開催したり、全社に向けて情報発信するなど、社員を巻き込む取り組みにも抜かりがありません。

ITmedia エグゼクティブ プロデューサー

浅井英二

Contents

[デジタル変革の旗手たち](#)

[「Hondaらしく」——ボトムアップとトップダウンでDX推進](#)

[ビジネスとITを繋ぐビジネスアナリシスを知ろう！](#)

[DX推進成功の力はビジネスアナリシス](#)

[ITmediaエグゼクティブ勉強会リポート](#)

[単純に示すのが「禅」——無駄をそぎ落とし本質を](#)

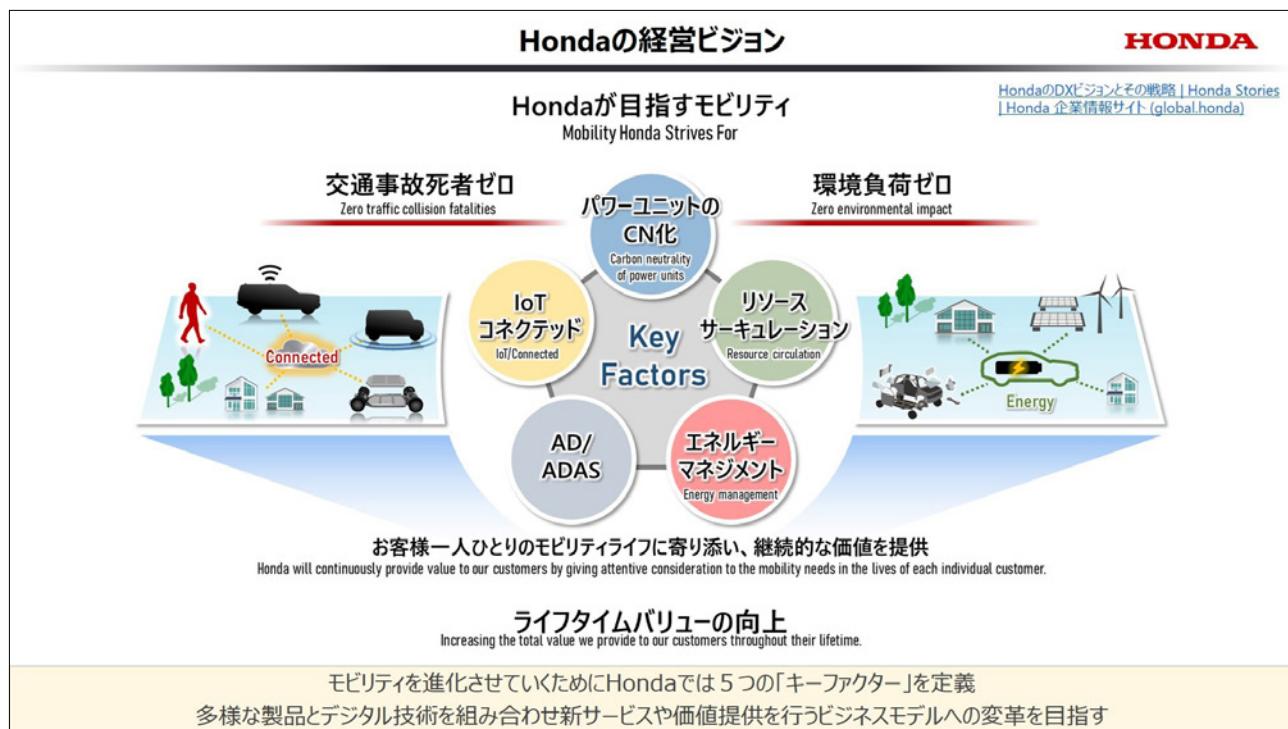
デジタル変革の旗手たち

「Hondaらしく」——ボトムアップとトップダウンでDX推進

2025年02月26日 (聞き手: 浅井英二、文: 山下竜大 / ITmedia)

日本の製造業は強い現場によって支えられてきたことはよく知られている。Hondaもその代表的な企業の1社だ。トップダウンだけではなく、ボトムアップのアプローチも取り入れ、デジタル技術を活用して現場の業務改善に取り組む「オペレーションDX」を推進している。バックオフィス領域を中心とした各部門1人ずつ、約400人の「トップガン」と呼ばれる部門DX推進リーダーを中心にビジネス変革を目指す同社の取り組みについて、ITmediaエグゼクティブプロデューサーの浅井英二が話を聞いた。※本記事におけるDXは主に、業務システム周辺をスコープとした「オペレーションDX」の取り組みを意図しています。

100年に1度の大変革期といわれる自動車業界において、第2の創業期と位置付け、2050年を見据えた総合モビリティカンパニーであり続けるための取り組みを推進している本田技研工業株式会社(以後Honda)。モビリティを進化させるために同社では、「二輪」「四輪」「パワープロダクト」「船外機」「航空機」といったさまざまな製品とデジタル技術を組み合わせることで新たなサービスや価値を提供すべく、DXの「本丸」ともいえるビジネスモデルの変革に取り組んでいる。



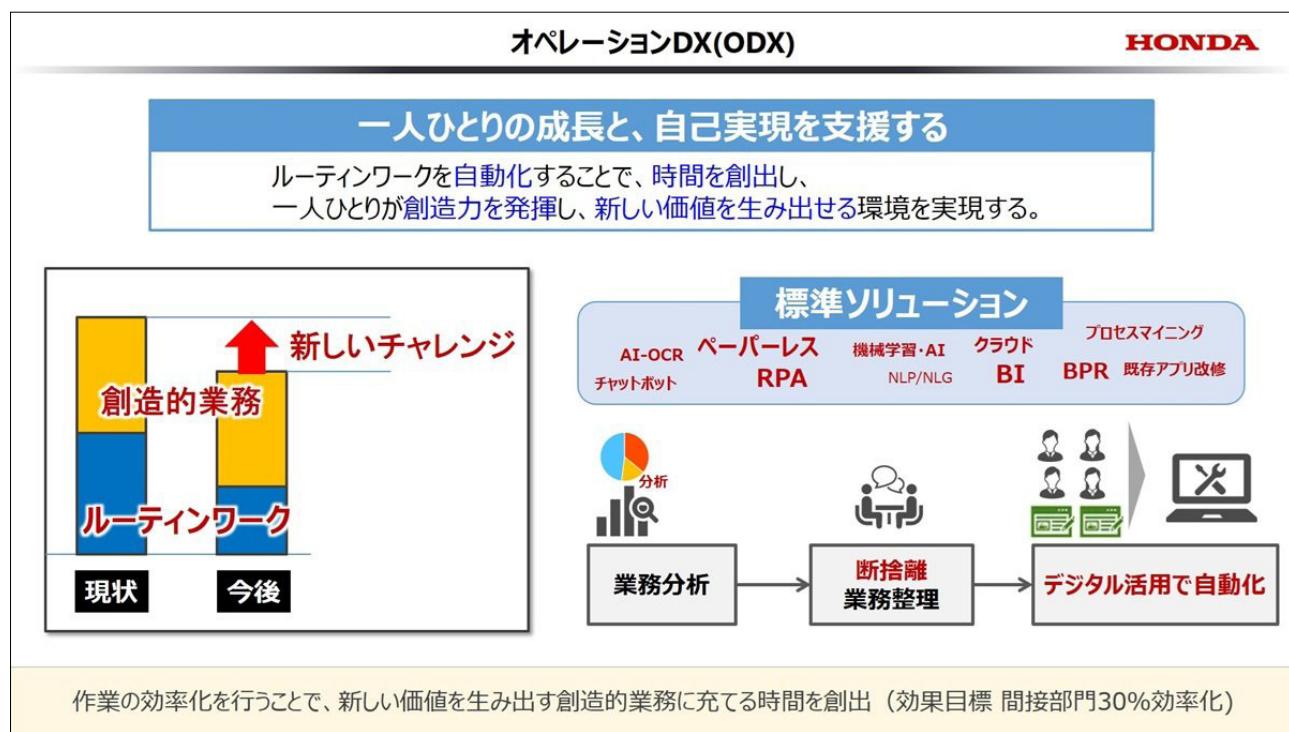
Hondaが目指すモビリティ

一方、HondaのDX推進では、働く社員の身近な業務にも焦点を当て、ボトムアップでその効率化に力を注いでいる。デジタル技術を活用した業務プロセスの断捨離や改革を通じて、ビジネスモデル変革のスピードと事業効率を高めるのが狙いだ。「トップガン」と呼ばれる部署ごとのDX推進リーダーを育成するとともに、併せて社内オンラインイベント「Honda DX Expo」などを通じ、DX推進のための風土醸成、体制構築、および個別業務の効率化に取り組んできた。

2025年からは、DXのさらなる民主化加速に向けた「DX企画相談会」を運営することで、これまでの個別業務の効率化から、より広範囲で部門横断レベルの業務改革に向けたソリューションへと拡大しようとしている。Hondaが取り組むDX推進について、コーポレート管理本部デジタル統括部デジタル基盤改革部イノベーション推進課のチーフエンジニアを務める木村裕貴氏とアシスタントチーフエンジニアの安藤健一氏に話を聞いた。

「トップガン」の育成でオペレーションDXを推進

Hondaでは、2021年より全社的なDX活動を推進するための組織を立ち上げ、データの価値を最大化するデジタルプラットフォームの構築、既存業務の効率的実行、DX推進体制の構築に取り組んできた。取り組みの1つである既存業務の効率的実行では、デジタルの活用によりルーティンワークを自動化し、余剰時間を創出することで、社員一人ひとりが創造力を発揮して、新しい価値を生み出せる環境を実現し、間接部門の業務を30%効率化するためのオペレーションDX(ODX)を推進している。



木村氏は、「ODX推進では、トップガンを育成し、業務効率化のための各種ツールを拡充しながら、現場の担当者が自律して業務を改善できる体制の確立に向けた支援を実施しています。トップガンは、社内のデジタル企画と業務の効率化を担える、つまりITにも抵抗がなく、ビジネスもよく理解している人材となります。当初はトップガンを育成すればODXが進むと考えていましたが、それだけではうまくいきませんでした」と話す。



本田技研工業 コーポレート管理本部 デジタル統括部 デジタル基盤改革部
イノベーション推進課 チーフエンジニア 木村裕貴氏

試行錯誤する中、トップガン育成の「前工程」と「後工程」にも着目、仮説検証の末にたどりついたのが、組織・マネジメントの理解の醸成、DXツール実装まで一気通貫の成功体験の提供、そして社員を巻き込むための取り組み強化という3つの戦略だった。木村氏は、「トップガンのコンセプトは、業務を理解していて、DXツールも使いこなせる、いわば“スーパーマン”になりうるヒトだったので人選から難しかったですし、そもそもトップガンになってほしい社員も忙しいので、その人選には上司の理解も必要でした。さらに、現場を巻き込むモチベーションの向上も重要でした」と話す。

約3年間、センターオブエクセレンス（CoE）の役割を担い、トップガンの育成を担当した安藤氏は、「ノーブレー・ノーエラーを排せ」というHondaの企業風土に基づいて試行錯誤を続ける。「当初はトップガンの意義が社内に浸透していなかったという課題がありました。トップガンが頑張っても孤立してしまっては現場が自律的に成果を上げていくことは難しくなります。そこで組織として取り組むべき体制や定義を改めて周知し、部門長に対する依頼も徹底することにしました。トップガンを指名して任せっきりにしないために、トップガンの研修の進捗を部門長に定期的にレポートするようにもしました」と安藤氏は話す。



本田技研工業 コーポレート管理本部 デジタル統括部 デジタル基盤改革部
イノベーション推進課 アシスタントチーフエンジニア 安藤健一氏

伴走支援により、1年間で約120人のビジネス部門のRPA開発者を育成

トップガン育成の後工程で肝となるだろう戦略、「DXツール実装まで一気通貫の成功体験の提供」では、各ツール導入の手順を具体的に紹介し、伴走支援でツールによる業務改善に対する心理的ハードルを下げ、成功体験を提供するための施策を実施している。

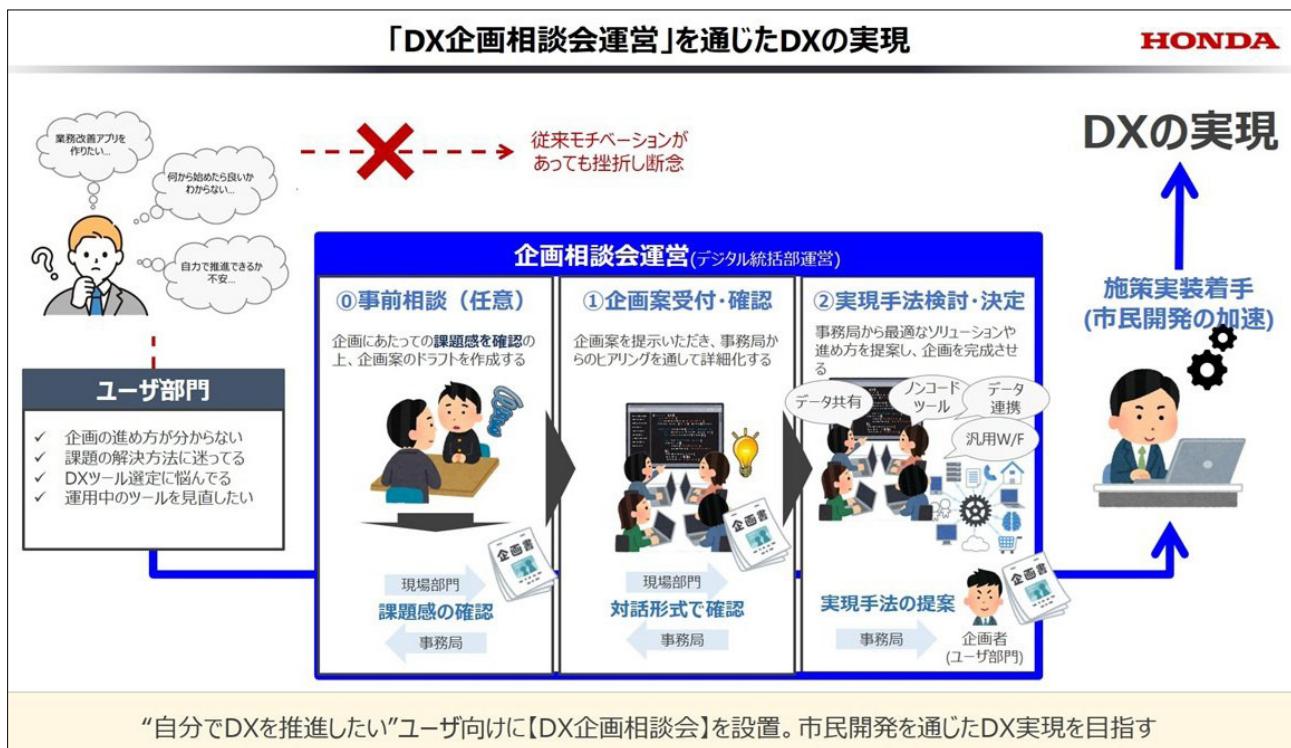
「ビジネス部門における開発人材を育成することを目的に、DXツールの一つであるRPAを導入する研修を実施しています。この研修では、全ての受講者がRPAにより各自が1つの課題を解決できるようになるための、はじめの一歩を踏み出すまでの伴走支援を提供し、成功体験を積み重ねることで自信をつけてもらうことを目的としています。これにより、1年間で約120人のビジネス部門の開発者を育成し、スキルを可視化しています」（木村氏）

また、全社のDXイベント「Honda DX Expo」を3年連続で開催したほか、トップガン同士の交流会「TopGun MeetUp」の開催、ツール活用促進のワークショップの開催、現場のユーザーとの技術交流の場となるコミュニティの立ち上げなどを通じて、対話・交流の場を提供した。こうした取り組みでODX推進を各部門に浸透させることで、社員を巻き込み、興味を持ってもらうための取り組みが軌道に乗り始める。

DXツールのコミュニティ参加者数が1万人以上、DXツールの実装数が4500件以上、DXツールのイベント参加者数が約4700人など、現場の自律的アクションが増加し、ツール活用度も増加した。最終的に年間約270万時間の削減効果につながる（2024年9月時点の累積効果）。30を超える団体が各部門で生まれ、自発的なODX活動を推進し始めたのも想定を超える成果だ。

DX企画相談会により年間3万時間の余剰時間の創出を目指す

2021年からの3年間、Hondaではトップガンを育成し、現場で使えるツールを提供することで、ペーパーレス化やタスクの自動化、集計作業の簡易化など、ODX推進による業務効率化に取り組んできた。こうした現場が自律的にデジタル技術を活用する「市民開発」の実現は、最終的なビジネス変革のための過渡期的な取り組みであり、自動車ビジネスが変わり続ける中で、変化に対応していくためには避けては通れないという。さらに今後は、AIやデータを活用した取り組みを現場が当たり前に実現できることが必要であり、現場のデジタルリテラシーをさらに向上させたDX推進が重要になる。そのために発足したのが、「DX企画相談会」である。



「DX企画相談会運営」を通じたDXの実現

「DX企画相談会は、現場のDX推進の困りごとに対し、進め方や実現方式を提案する機能です。企画案受付・確認から実現手法検討・決定、施策の実装の着手まで、DX企画の進め方や実現方式を提案することで、より大きな効果を創出することを目的としています。DX企画相談会により、DX推進の意欲が高い社員への支援を強化し、今後のビジネス変革を支えられるデジタル人材を育成することを目指しています。例えば、ビジネス部門による企画書作成の支援やビジネスプロセスの整理、最終的なツールアーキテクチャの提案など、ビジネス部門が苦手とするツール活用のための企画立案も支援しています」(木村氏)。

2024年8月現在、約5ヶ月の間にDX企画相談会への相談案件数は約130件。さまざまな業務領域において最適なアーキテクチャを提案し、施策を実装することで、年間3万時間の余剰時間の創出を目指している。安藤氏は、「DX企画相談会は、これまでの取り組みをさらにスケールアップさせるものです。これまでの3年間、まずは2~3課ほどからスタートし、多くのユーザーの相談に乗ってきましたが、それをさらに大きく広げていくのがDX企画相談会です。これまで地道に取り組んできたODXの取り組みをビジネス革新につなげることが狙いです」と話す。

日本の製造業は強い現場によって支えられてきたことはよく知られている。Hondaもその代表的な企業の1社だ。「Hondaはボトムアップとトップダウンの良いバランスで成長してきた企業です。そのためDX推進もトップダウンによる戦略だけでは進まない面もあります。そこでDX推進の意欲の高い現場の社員のデジタル化の支援を強化し、小さな成功体験を積み重ねることで市民開発を底上げし、最終的にはビジネスを変革できる人材に成長してもらう取り組みを推進してきました。トップダウンとボトムアップの“いい塩梅”を模索してきた3年間であり、この姿勢を変えることなく今後もさらなる進化を目指していきます」と木村氏は話す。

聞き手プロフィール：浅井英二（あさいえいじ）

Windows 3.0が米国で発表された1990年、大手書店系出版社を経てソフトバンクに入社、「PCWEEK日本版」の創刊に携わり、1996年に同誌編集長に就任する。2000年からはグループのオンラインメディア企業であるソフトバンク・ジーディネット（現在のアイティメディア）に移り、エンタープライズ分野の編集長を務める。2007年には経営層向けの情報共有コミュニティーとして「ITmedia エグゼクティブ」を立ち上げ、編集長に就く。現在はITmedia エゼクティブのプロデューサーを務める。

ビジネスとITを繋ぐビジネスアナリシスを知ろう!

DX推進成功のカギはビジネスアナリシス

2025年03月12日 (成田剛史／ITmedia)

ビジネスアナリシスはDXの成功に向けたアプローチとして非常に有効で、その事例を紹介する。

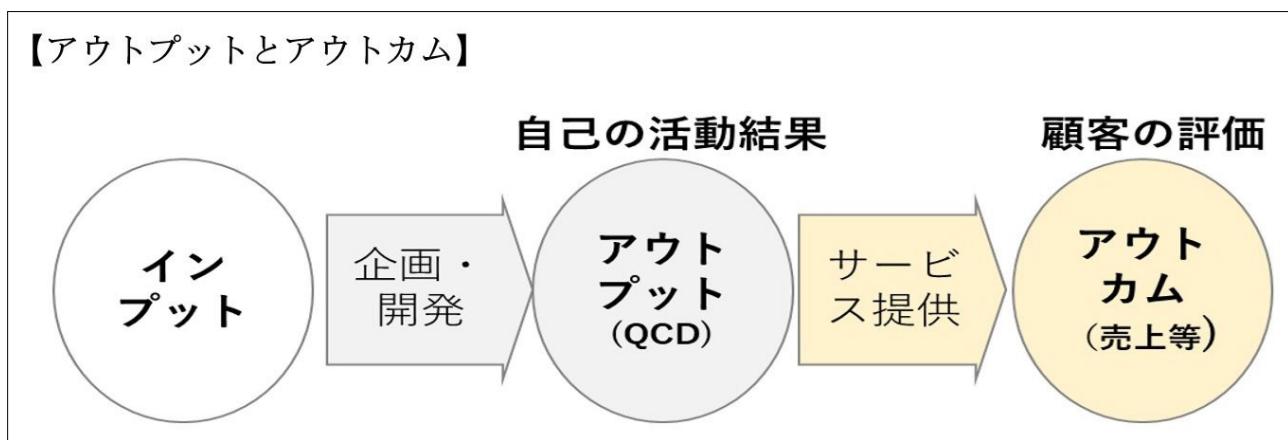
「ビジネスとITを繋ぐビジネスアナリシスを知ろう！」の第13回目となりました。DXに取り組み始めたものの思った成果が出ず苦労している場合も多いでしょう。その要因はさまざまですが、ビジネスアナリシスはDXの成功に向けたアプローチとして非常に有効です。今回は「ビジネスアナリシスの実践例」として、DXの成功に寄与するビジネスアナリシスの事例を紹介します。

1. そもそもDXとは?

デジタルトランスフォーメーション(DX)は単なるIT技術導入ではなく、提供したサービスをエンドユーザーがどのように受け止めるか? どのように評価するか? で価値を測ることです。サービスの結果がプロジェクトの評価であり、単に良いものを提供した、とは根本的に違います。

2. DXはなぜ革命なのか

DXの成功は、アウトプットの良し悪し(QCDなど)ではなく、顧客からの評価(アウトカム)で判断されます。自社の事業範囲に留まらず、顧客が得る一連の体験でサービスの評価が決まってしまうという事です。このためDXを成功させるには、企業は自社の都合や領域を超えて、顧客体験の最大化を考える必要がありますが「顧客が受け取る価値」は実際にサービス提供してみないと分からない、と言うジレンマがあるのです。



アウトプットとアウトカム (画像提供元:著者)

こうした背景から、DXは単なるIT部門や業務部門が取り組む課題ではなく、企業全体が取り組むべき戦略的な取り組みとして捉える必要があります。

3. ビジネスアナリシスと DX

霧の中を進むような DX プロジェクトにおいて、ビジネスアナリシスはプロジェクトを可視化し効果的に進める非常に有効なアプローチです。具体的に、DX を成功に導くビジネスアナリストのミッションについて、4 つの例をピックアップしてみます。

(1) ビジネスアナリストのミッション：プロジェクトの価値向上

DX プロジェクトのスコープは、新たな市場機会や顧客インサイトからの価値創出。効果にリミットがあるコスト削減と比較し、期待効果は「無限大」です。プロジェクトの評価は、最終的にどれだけの価値をもたらすかによるので、ビジネスアナリストはプロジェクトの進行中に価値のモニタリングを行い、進捗に応じてスコープや戦略の修正を促す役割を担います。

(2) ビジネスアナリストのミッション：推進体制とファシリテート

固定的な役割に基づく従来型のチーム編成では、DX で必須となる機動的な対処や軌道修正への対処が難しいので、ビジネスアナリストは、部門間や外部パートナーとの調整を促進し、異なる知見や意見を統合するファシリテータとして人や組織を繋いでいきます。また、リスクよりも創出価値・チャレンジを重視し、試行錯誤を奨励するプロジェクト環境を構築することも重要なミッションです。

(3) ビジネスアナリストのミッション：予算配分と投資評価

従来、プロジェクト予算は要件定義に基づいて策定され、進捗に応じて消化されました。しかし、DX では初期段階で全ての要件を明確にすることは困難なため、必要に応じて予算を柔軟に配分する考え方が必要となります。このため、ビジネスアナリストは仮説検証型のアプローチの中で、客観的に正しく KPI を分析・評価しプロジェクトが目的へ向かっている状況を可視化します。チェックポイントを設け、必要な軌道修正を促すことも行います。

(4) ビジネスアナリストのミッション：挑戦への意識改革

DX は、環境変化や新たな技術などの外部要因で要件が変化することもあるので、従来の開発プロセスや基準では対応は困難です。ビジネスアナリストは、経営トップのコンセンサスを得ながら、組織全体で挑戦を受け入れる仕組みを作り、成功体験を広め更なる挑戦への動機付けを行います。新しいビジネスアイディアやプロジェクトが常に評価され、挑戦を奨励する文化が根付くことで、企業は持続的に成長し続けることが可能となります。

5. ビジネスアナリシス・DX 実践企業の取り組み

このように、DX による変革を成功させるには、企業を取り巻く状況にアンテナを張り巡らしプロジェクトを機動的に進める事が必要です。しかし、決まった方法論は存在しません。これを座学で身に付けるのはハードルが高く、「実践的な取り組みによる DX 人材育成と価値創出の成功体験」の輪を広げていく事が、現実的で効果的です。

以下、実際に取り組みを行っている事例を紹介します。

1. 兼松株式会社(以下 兼松)の事例

兼松は、1889年に創業した総合商社です。中期経営計画の重点施策の一つとしてDXを掲げ、デジタル技術を活用した新しいビジネスモデルにより、環境や社会的課題に対応しながら持続可能な成長を追求しています。

(1) DX インキュベーションを行う「DX 道場」

DXを通じて、サプライチェーンの変革や創出を目指す兼松の、「DX道場」という取り組みは「小さな気付きから大きな変革のうねり」を作るエンジンとして成果を上げています。

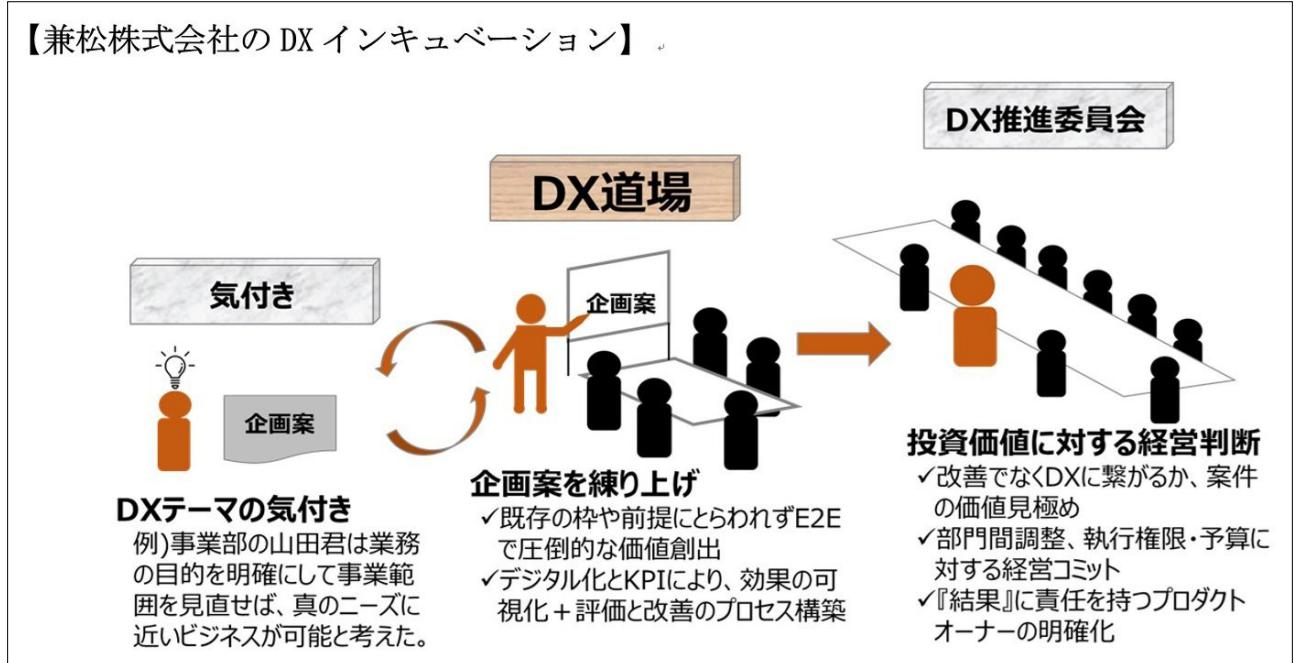
(2) DX 道場で練り上げ経営コミットへ

道場に来る担当者は、デジタル変革により大きな価値を生み出すテーマを抱えています。道場では専門家が壁打ち相手となり、単なる改善や部分最適ではなくE2Eで価値創造が生まれるよう案件のポテンシャルを引き出します。数回の壁打ちを経て案件が練りあがると、変革の価値を検証するフェーズに進むことを経営決裁(DX推進委員会)にかけます。ここを通過すれば、担当者はプロダクトオーナーとなり、案件の位置付けも明確となります。

(3) トップダウンでのDX推進と予算

道場から上がってくるような案件を検証するPOCのコストは、多くの企業では事業部が持つケースが通常です。しかし、価値創出は効果に対するコミットが難しいのでROIが出しやすいコスト削減や課題解決がKPIとなる改善活動になります。兼松では、DXが「既存の枠組みで物事を考えない=ビジネスモデル変革」であることを経営トップが明確に示す意味も含め、DX推進委員会で決裁された案件は全社予算を活用します。

変革推進に対し「コミットされ、守られている」と感じる事で現場社員は現状業務を遂行しながら、ワクワクして変革推進を起案し、自らプロダクトオーナーとして成功経験を刻み込んでいます。



兼松のDXインキュベーション (画像提供元:著者)

兼松では、ビジネスアナリシスのアプローチを実践的に組み込んだ、こういった取り組みを通して、小さな成功体験を持った社員が、実戦経験を生かして他の社員をファシリテートしています。こうした自律サイクルを通じ、DX変革を着実に進めています。

DX 推進室 古川 海太氏

これまで事業部からの相談を個別に受け付けており、担当者ごとの案件の偏りや、議論を重ねても一向に実行に移すことができない案件がたくさんありました。この度、DX道場とPoC予算制度を整備したことにより、相談窓口が一本化され、またDXチームで一丸となって案件に取り組むことができるようになりました。更にPoC予算のおかげで、練り上げたアイデアを実際に実行に移す事例が増えています。



〈DX道場の様子〉

DX道場の様子（画像提供元：兼松株式会社 広報室）

2.テンソル・コンサルティング株式会社(以下TENSOR)の事例

TENSORは、データ分析とAI技術を活用したコンサルティングサービスを提供する企業で、AIモデルの構築支援を行いクライアントの意思決定をサポートしています。専門性の高いチームが、最新技術を駆使し、顧客に合わせたカスタマイズソリューションを提供していますが、より顧客ビジネスに寄与することを目指しビジネスアナリシスの浸透を図っています。

(1) データサイエンティスト集団にビジネス思考を

TENSOR は技術者（データサイエンティスト）の 4 割がドクターという非常に専門性に特化した企業で、技術力においては業界随一と言えます。与信モデル作成からメガソーラーや航空機の故障検知モデル作成まで、分析対象のスコープは非常に幅広く、事業は順調に伸びています。しかし昨今、数理モデルの精度だけでなく、分析結果がビジネスに直結することが求められていると感じています。

(2) データサイエンティストが顧客の深層ニーズの掘り起こし

こうしたことから、データサイエンティストが、データ分析の先にあるビジネスの目的やマーケットを理解し、分析結果を業務改善や新マーケットの可能性として提言できる事を目指しています。多面的に分析を行い、結果には表れにくい分析データの特徴や癖を把握しているからこそ、思わぬビジネス機会のきっかけを発見できると考えています。取り組みとしては、ビジネスアナリシスの基礎からビジネス適用イメージまでの応用を座学中心でインプットし、実プロジェクトの中で分析内容解釈や顧客企業への示唆整理を実践的な育成トレーニングとして実施しています。人事評価体系もこれに合わせイノベーションや挑戦を評価要素として取り込むなど見直しを行いました。

こうした活動を通して、「分析を行う」という探求的な姿勢から、価値を生み出すという「創造思考 × 行動」へと社員の意識変革が進んでいます。

(3) 価値創出と継続率向

こうした実践的な取り組みの中で、大きく変化したのはプロジェクトの継続率です。従来は、分析業務は単発のプロジェクトが多かったのですが、半数近くが継続的な支援へと変化しています。また、データサイエンティストが顧客企業の課題やニーズを発見し営業担当と連携して提案活動を行う場面も出てきました。

今後、データアナリティクス分野は、事業会社での内製化の流れが進むと考えられますが、TSR のこうした取り組みは、専門的なエンジニアリングスキルに加えてビジネス面での解決策や方向性をファシリテートできる上位のポジションとして、ニーズが大きくなることが想像されます。

代表取締役社長 田代 勇一氏

BA の世界にふれるまでは、AI 技術の精度の高さを差別化要素としてお客様へ提案をしていました。BA トレーニングの実施を通し、お客様の課題に向き合い解決することで、お客様のビジネスの推進・収益の向上を真の目的として、プロジェクトに取り組む姿勢が定着してきました。結果として、プロジェクトの継続率が 28% 向上しました。当社は、これからもお客様に寄り添い、信頼されるパートナーとなれるよう BA をスタッフに浸透させていきたいと思います。

6. 事業戦略の成否に寄与するビジネスアナリシス

紹介したように、単に既存事業の延長線上に新しい DX の価値を創造することは「言うは易く行うは難し」だと思います。本質的な変化を求められるビジネス環境において、顧客や利用者の視点からビジネス価値を創造するために、ビジネスアナリシスのガイドである BABOK (Business Analysis Body of Knowledge) を活用することは有効です。今回ご紹介した事例でもよく使われる、2つの知識エリアについて触れます。

(1) BABOK の知識エリア例 (引き出しとコラボレーション、要求アナリシスとデザイン定義)

「引き出しとコラボレーション」のタスクは、ステークホルダからのニーズやインサイトを体系的に引き出し・収集し、新しいビジネス機会を発見する手法です。本タスクでは、顧客インタビューや観察、ワークショップなどの手法を用いることで、真のニーズ・インサイトを掘り起こします。このプロセスにより、顧客が実際に望んでいる事の意味と価値を明らかにし、それに応じたビジネスモデル仮説を構築することが可能になります。

また、「要求アナリシスとデザイン定義」タスクは、顧客を中心に据えた新しいビジネスプロセスやサービスのデザイン創造を支援します。このタスクでは顧客視点で、あるべき E2E のカスタマージャーニーを詳細に検討・分析し、そのプロセス全体を最適化することなどをサポートします。

例えば、コールセンター業務の変革を考えてみます。「引き出しとコラボレーション」を活用しコールセンターへ電話をしてくる真の理由を探ります。本来、電話は面倒なのでかけたくないはずなのになぜかけてくるのか。そして電話する真の理由がホームページの情報が不足していたり、関連会社にリンクだけとばしていたり、キャンペーン内容の分かりにくさだと判明した場合、顧客基点で解決策の仮説を立てます。

そして「要求アナリシスとデザイン定義」の手法で仮説を具体化します。顧客が架電する前の状況から、カスタマージャーニーを作成し、企業・関係会社全体で顧客ストレスが発生しないビジネスモデルを検討、業務プロセスに落とし込み変革を進めるのです。これには、企業文化の変革や従業員のスキルアップ、ステークホルダ調整などさまざまな要件が必要ですが、ビジネスアナリストがファシリテートすることで、顧客から評価される大きな価値創造へと繋げることが期待できます。

7. 最後に……ビジネスアナリシス活動を自己評価する 7 つのポイント

DX は、企業が従来の枠を超えた領域で、E2E のビジネスモデルを考えられるかが鍵です。それには、これまでの垣根を超えたパートナーシップやサードパーティとのデータ共有など、大きな意識改革と広範な視点が必要です。

この様に、ビジネスアナリシス活動は、なかなか周りに相談する事が難しい、孤独な取り組みが多いと感じます。こうした中で、手段が目的化していないか、日和ったり現状維持に流されていないかなどなど、活動を自己評価する観点を7つ挙げてみました。皆さんぜひ、自己チェックの参考としてみてください。

(1) 視点を転換する

- ・ 皆 1 人の消費者。顧客から見た価値観でビジネスを考える。
- ・ 業務から顧客を見るのではなく、顧客から業務を見る。
- ・ × 顧客の為の業務を設計するか ⇔ ○ 顧客は何を望むのか

(2) 改革は発明でない

- ・ 既に導入しているデジタルツールを「手段・業務部品」と捉えれば、今の業務を変え利益を増やせることもある。
- ・ ToBe は遠くではなく、まずは足元にもないか考えてみる。

(3) 顧客基点で前提と制約を区別する

- ・ 「今」の業務を「担当や分掌を越えた全体」で見直し、本当に必要なモノと必要だと思い込んでいるモノを区別する。
- ・ 出来ない事が無理なのか（制約）、無理と思っているのか（前提） 考える。

(4) 関係者を出し尽くし利害を理解する

- ・ 面従腹背や総論 OK・各論 NG は、相手の立場、背景や隠れた心理を理解していないから起こる。

(5) 出来ることを計画する

- ・ 言葉やイメージでゴールや効果を妄想してはいけない。
- ・ 出来ると思ったことしかできない。
- ・ 組織ケイパビリティを見極めて出来る事を進める、まず準備する。

(6) 目的と手段・KPI を共有する

- ・ 目的を正しく可視化する。KGI、KPI で目的効果を定義・共有し、プロジェクトを評価・共有すれば、手段が目的化する事はない。
- ・ システムは道具でありビジネス価値創造が目的を常に意識。

(7) 環境や常識の差異を意識する。

- ・ 国や地域、立場や生活環境など、異なる個々人の「背景」「普通」という感覚を常に意識する。

単純に示すのが「禅」——無駄をそぎ落とし本質を

2025年03月04日（山下竜大／ITmedia）

産業革命以降、人口は増え続け、工業化により生態系に深刻な影響が出るなどの変化が人類全体の課題となっている。この大転換期を東洋の知恵や禅のアプローチを通じて乗り越えるためのヒントを学ぶ。

ライブ配信で開催されているITmedia エグゼクティブ勉強会に、zentreの代表取締役で、ビジネスコーチのパートナーエグゼクティブコーチ、およびインターナショナル ZEN カルチュラルセンター理事である吉田有氏が登場。「『禅 ZEN から学ぶ大転換期のマネジメント』～変化の時代を乗り越える課題へのアプローチ～」をテーマに講演した。



zentreの代表取締役、ビジネスコーチパートナーエグゼクティブコーチ、インターナショナル ZEN カルチュラルセンター理事
吉田有氏

西洋的思想では果実に重点が置かれ 東洋的思想では根や土壌が重要になる

「いま、時代は大転換期であるということを、多くの人が感じていると思います。例えば30年、40年前の昭和と比べると、いまは転職やフリーランスが当たり前ですが、昭和は終身雇用でした。また分からぬことがあれば、現在は検索サイトで調べますが、昭和は辞書や百科事典などでした。さらに現在、スマートフォンで仕事をしていますが、昭和は固定電話が当たり前で、携帯電話の登場は大きな衝撃でした」（吉田氏）

こうした大転換期はいまに限ったことではない。200年前、農業をはじめとする第一次産業が中心だったが、産業革命により工業化と都市化が進み、生活水準が飛躍的に向上。インフラである電気やガス、水道が整備され、インターネットやスマートフォンを使った快適な生活が当たり前になった。一方、工業化により、環境汚染や森林破壊など、生態系に深刻な影響が出ており、これが人類全体の課題にもなっている。

吉田氏は、「IPCC（気候変動に関する政府間パネル）から、『このままでは人類の進歩に極めて厳しい状態になる可能性がある』と報告されています。また十数万年前に人類が登場してから、人口はほとんど横ばいでいたが、産業革命をきっかけに、25億、50億、60億、67億人と人口が増え、2050年には92億人になると予測されています。そこで、これまでとはまったく違う、大きな転換が必要だと考えています」と話す。

産業革命の考え方の基盤になったのが近代西洋思想である。近代西洋思想とは、曖昧さを排除し、物事を客観的かつ分析的に捉える思想。一方、東洋思想は、孤立したものはなく、全てつながっていて、見えないものも含めて包括的に捉えていく思想である。吉田氏は、「西洋的なアプローチは、KPIや数字、論理、エビデンスにより明確にすることで納得し、前に進んでいくもの。東洋的なアプローチは、イメージとか直感力であり、明確なものというよりホリスティックなイメージです」と話す。

樹木に例えると、西洋的なアプローチは見える部分の果実に重点が置かれるが、東洋的なアプローチでは見えない部分の根や土壌も重要になる。これを東洋思想で言えば、陰と陽の「陰陽論」になる。陽とは太陽であり、成長・発展を意味し、陰とは月であり、止まって振り返ることを意味する。現在の陽と陰のバランスは、陽が強すぎるため、陰的なもの、つまり東洋的なものに意識を向けていく時代であり、目に見えないものに注目すべきインビジブルの時代だという。



Copyright (c) ZENtrepreneur

大転換期は目に見えないものに注目すべきインビジブルの時代

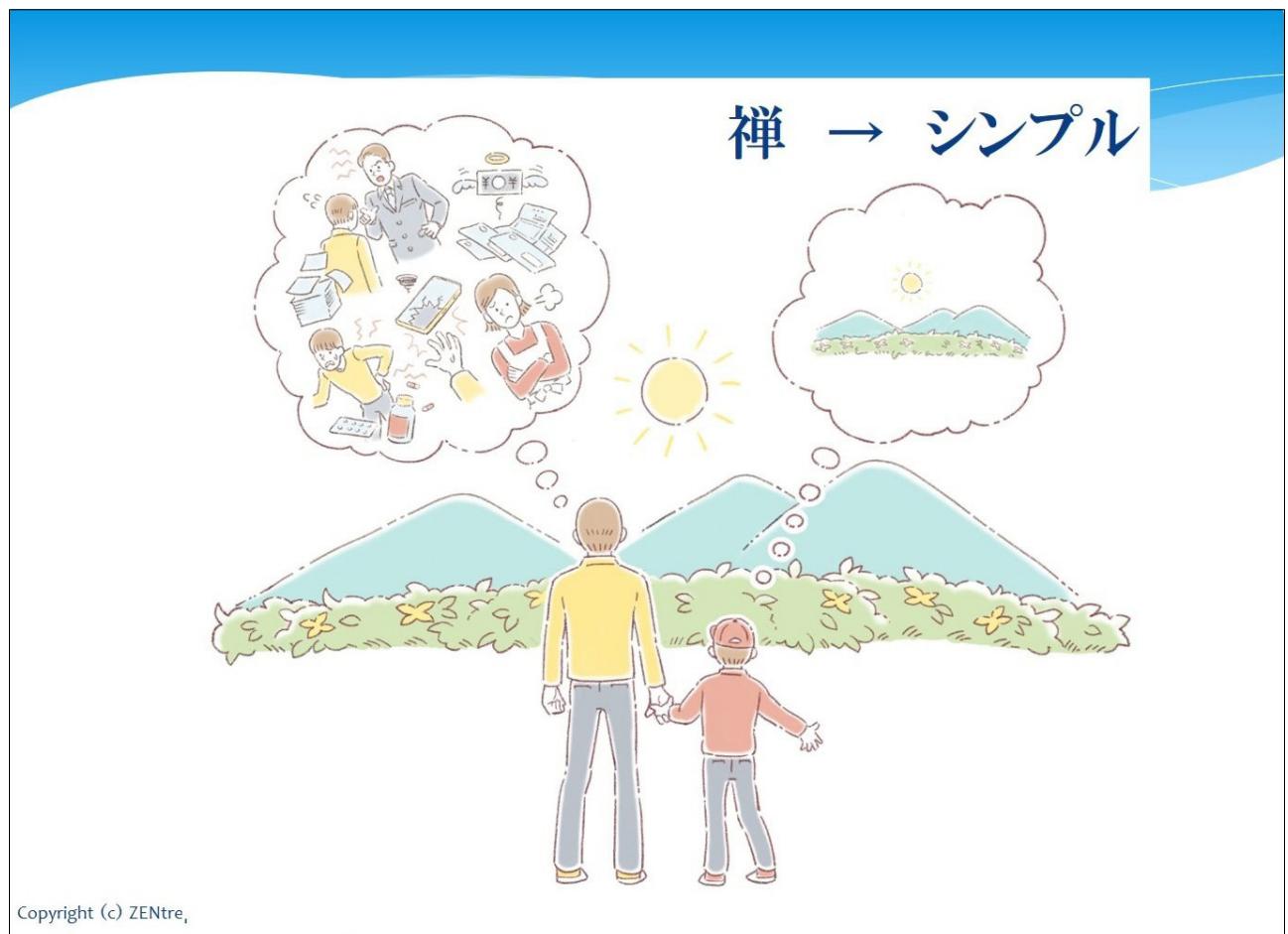
吉田氏は、「陰陽論を企業的に言えば、見える資産、見えない資産です。見える資産は、建物や設備、商品、金融資産、不動産などですが、最近は技術力や匠の技、知的資産、お客様の信頼など、目に見えない無形資産も注目されています。最終的には、経営者の思想や哲学など、目に見えないけれども大事なものの時代になるのではないかと思っています。またダイバーシティや多様性の時代においても、より深いレベルの思考や哲学が必要で、その1つが禅です」と話している。

先が読めないVUCAの時代に重要なのが「禅的キャスティング」

ビジネスパーソンのための禅のキーワードは3つあり、(1)「手放す」と「手に入る」、(2) 禅的キャスティング：「いまここ」のための目標、(3) 対立や矛盾への向き合い方だ。

(1)「手放す」と「手に入る」

マルチタスクや情報過多で常に忙しい親と子どもが散歩している絵がある。この絵を見て、親の脳の状態と子どもの脳の状態では、どちらの状態の方が仕事の生産性を高めることができるだろうか。分かりやすく質問を変えると、現実を認識しているのは親か、子どもかである。現実とは目の前に太陽と山がある状況で、子どもはちゃんとそれを見ているが、親はなかなか現実を見ることができない。



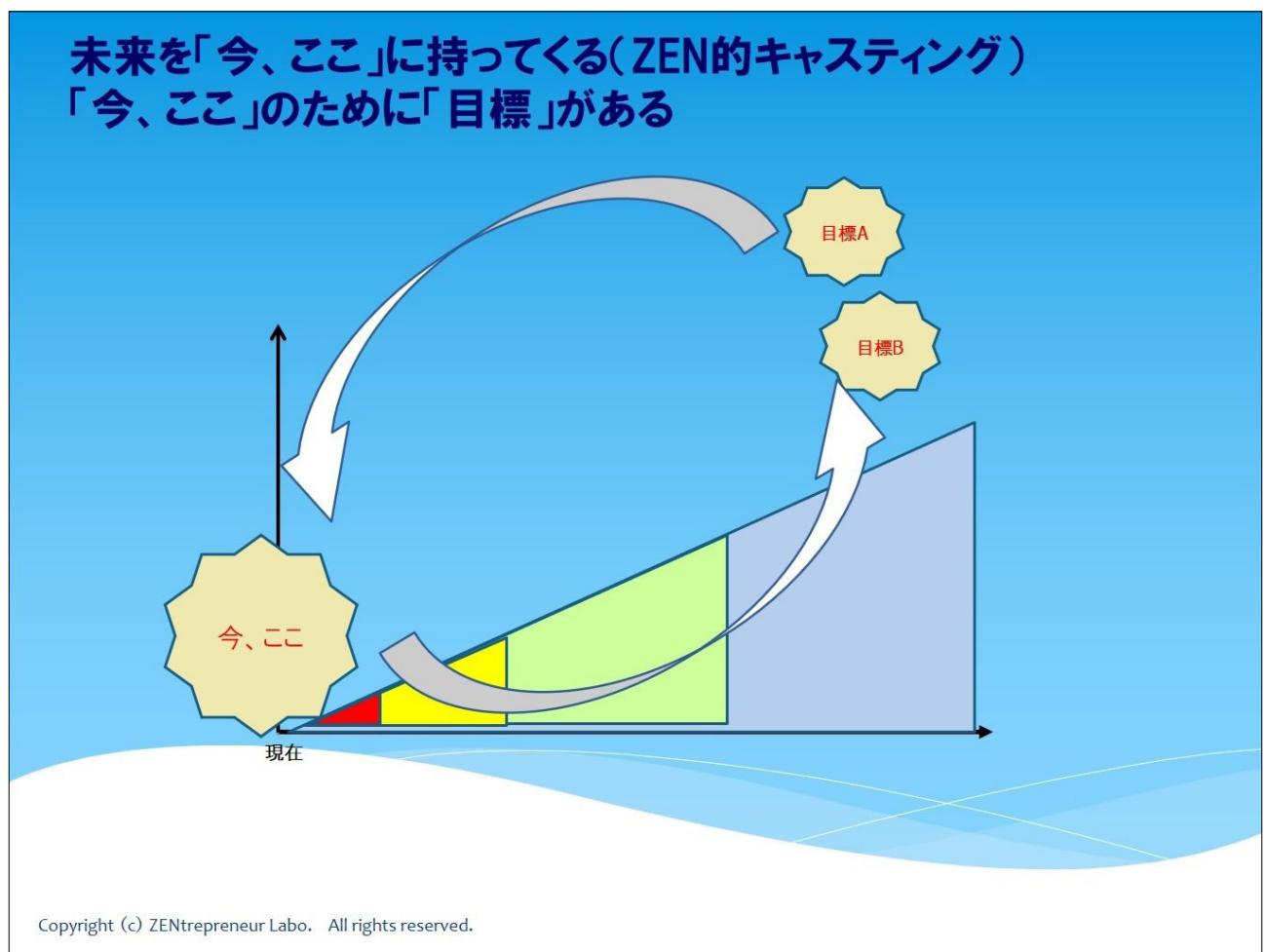
現実を認識しているのは親か、子どもか

「禅という字は『示』辺に『単』と書きます。単純に示すことが禅であると言い換えることもできます。単純に示すというのは、物事をシンプルに捉えるということです。物事をシンプルにするためには、余分なものを取り払う、無駄なものを削ぎ落とすことが必要です。無駄なものをそぎ落としていくと、最終的に見えてくるのは本質的なもので、本質にたどり着くことで、いまやるべきことに集中できます」(吉田氏)。

無駄なもの、自分だけというエゴ、オレがオレがというプライド、先入観、成功体験、思い込み、固定観念を手放すことで、「いまこここの集中」を手に入れることができる。吉田氏は、「いまこここの集中とは、1つひとつを丁寧にやるということです。1つひとつ物事を丁寧にやると、いろいろなものが見え、物や人を大事にします。効率を追求するとスピード感はあるかもしれません、大事なものが見えず、荒くなります。だからこそ1つひとつを丁寧にすることが大事になります」と話す。

(2) 禅的キャスティング：「いまここ」のための目標

ビジネスには、過去のデータをもとに将来を予想する「フォアキャスティング」、そして目標のためにいまがあるという「バックキャスティング」という考え方がある。しかし大混乱期や先が読めないVUCAの時代においては、過去から未来を読むことが難しくなる。そこで重要なのが「禅的キャスティング」である。



「いまここ」のための目標が禅的キャスティング

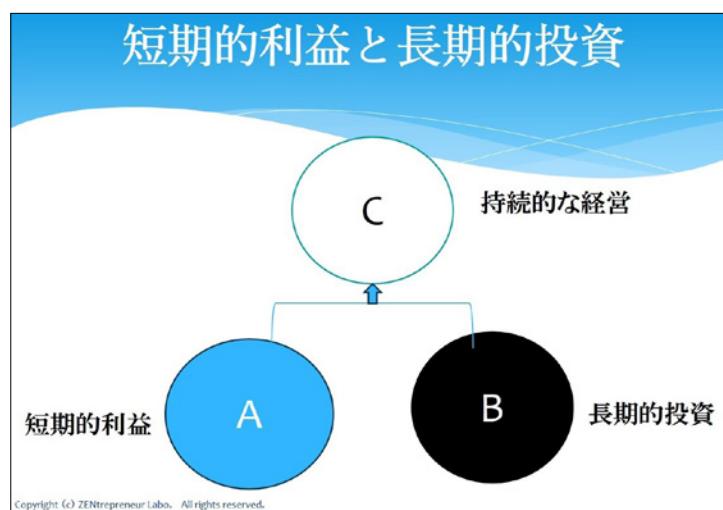
「禅的キャスティングは、『未来をいま、ここに持ってくる』『いまここのために目標がある』という考え方です。例えば、行き先はAという目標だが、Bになってもよいということです。スティーブ・ジョブズの言葉に『Journey is the reward (旅路こそ報酬だ。終着点は問題ではない)』というものがあります。終着点は問題ではなく、旅路の過程、車窓の景色を1つひとつ楽しむことが大事だということです」(吉田氏)。

(3) 対立や矛盾への向き合い方

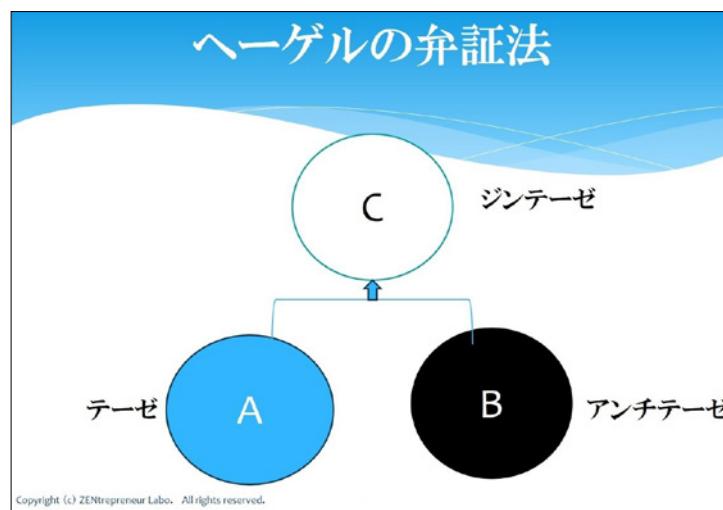
ビジネスでは、いろいろな場面で意見が対立したり、AかBか判断に迷うことがあるが、判断するときに東洋的な陰陽論がある。陰陽論は、陰と陽があって初めて1つのものが成り立つという考え方である。例えば、ものの輪郭を見るときに、光だけだと眩しくて見えないし、影だけだと暗くて見えない。光と影があることにより輪郭が見えるという、相反するものにより成り立つという考え方である。

また呼吸も吐くと吸うという、相反する作用があつて機能する。人間の脳も左脳の分析的なものと右脳の感性的なものがあつて人間の脳として機能する。人生も苦があったり、楽があつたりして味のある人生になる。こうした考え方は、2つだけど本当は1つである『二論の一元論』だ。

吉田氏は、「企業経営も同じで、短期的な利益が大事、長期的な投資が大事と一見相反する考え方も、その上の持続的な経営に収まっていきます。課題との向き合い方として、陰と陽があつて初めて1つが成り立つという考え方はよいと思いますが、現実的に物事はAかBかを判断する場面があります。このとき1つに統合するという東洋的な考え方をもとにしながら、いわゆる『ヘーゲルの弁証法』のような西洋思想的アプローチで物事を判断することで、視座を高め、余裕を持って取り組むことができます」と話している。



短期的な利益と長期的な投資からその上の持続的な経営が生まれる



テーゼとアンチテーゼがあつてジンテーゼがあるという「ヘーゲルの弁証法」から学ぶ

禅的リーダーシップを発揮するためにはどうすればよいか

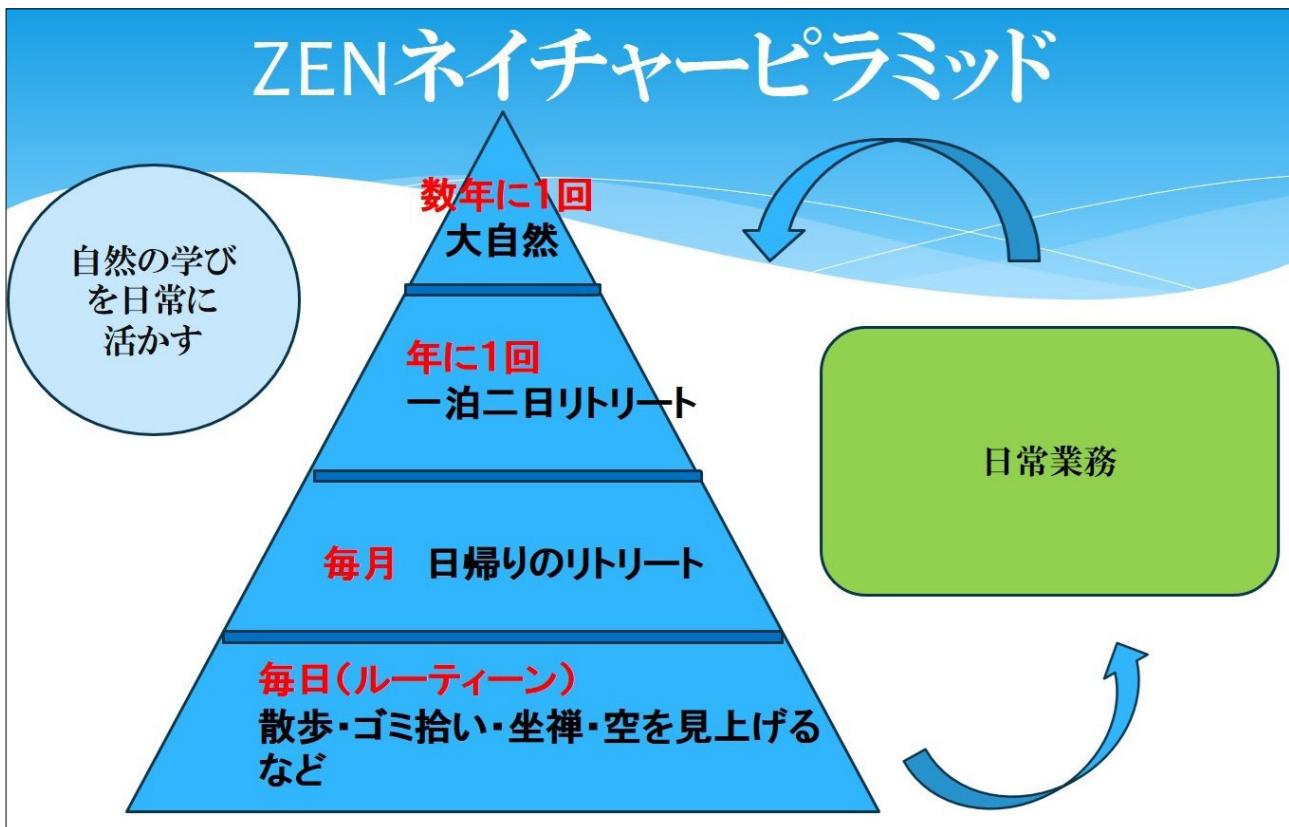
禅的リーダーシップを発揮するためにはどうすればよいのか。頭では分かっていても、腹落ちしないと実行できない。腹落ちさせるには、OSを調べ東洋思想を学ぶことが必要になる。また座禅も自分を調べる上でとても大事なトレーニングであり、アクティビティである。さらに、こうした方法を自分の中でルーティン化しながらリフレクトすることも重要になる。

さらに自然での体験（リトリート）も、OSを調べる上で重要な取り組みの1つ。自然から学ぶプログラムとして、まずお寺でプログラムの目的を聞き、何を望んでプログラムに参加したのかを簡単なオリエンテーションで共有し、座禅により静寂の中で自己と向き合う。次に、山登りによるサイレントウォークで歩く座禅を体験。157段の階段を、人生をイメージしながら一歩一歩登り、山頂に着くと自然を五感で感じながら瞑想する。

ランチを食べたあと、展望台で上から見下ろして、自然に身を委ね、風の爽やかさや小鳥のさえずり、太陽の光などを体で感じ、呼吸を調えることで、すっきりとした感じを得る。最後の夜には、焚き火を囲みながら自然の中で感じたことを言葉にし、内省と共有をする。頭だけを使うのではなく、身体を使うので、出てくる言葉がポジティブになり、深い気づきを得た話になる。これにより、自分の考えていたことが腹落ちする。

参加者からは、「いまこここの重要性に気がついた。過去と未来ばかり気にしていた」「鳥の声、風の爽やかさなどの自然に触れて、小さいころを思い出した」「自然を身体全体で感じることができ、リフレッシュできた」などの声が聞かれたという。こうした参加者の声は、「清々しい」という言葉で表される。「清々しい」という漢字は、「さんずい」に「青」と書くが、青い水という本質を感じられる表現ということができ、まさに自然から学ぶことを実感することができる。

「OSを調べる方法に『禅ネイチャーピラミッド』があります。毎日のルーティンで、散歩をする、ゴミ拾いをする、座禅をする、空を見上げるなど、何か1つ自分自身を調べることをやり続け、月に1回は日帰りの山歩きをし、年に1回は1泊2日のリトリートを行い、数年に1回は圧倒的な大自然の中に身を置くことで自然に対する畏敬の念を感じることができます。日常生活に戻ると、時々この禅ネイチャーピラミッドを繰り返し、OSを調べることが大事です。こうしたプログラムを神奈川県の大磯、山梨県の西湖、鹿児島県の屋久島で行っているので、もし興味があればご参加ください」（吉田氏）





ITmedia エグゼクティブ DX e マガジン

編集：ITmedia エグゼクティブ編集部

発行：アイテイメディア株式会社

Copyright (c) ITmedia, Inc. All Rights Reserved.