

「システム内製化で押さえるべき ポイントって何？」

なぜ“真似してもうまくいかない”のか？

香川大学客員教授
富士通株式会社
Cercle Partners
柴崎 辰彦

成功に共通する3要素

成功には3つの共通項がある。

✓ トップの強いビジョン

✓ 現場・IT・外部を巻き込む共創体制

✓ 自走を促す文化の設計と仕掛け

⇒ 表層的な模倣ではなく、「構造を読み解く視点」
が必要

トップのビジョンが“熱湯”に変える



日清食品グループCIO成田氏に聞く ローコード開発による「内製化」の推進

- 「日清熱湯経営」というトップメッセージでは、「ぬるま湯を沸騰させる」という意味合いで、「生産性を200%にしよう。その為にデジタルを使い倒そう」と社内に檄が飛ぶ。
- 同社のデジタル変革はまさに現場部門でデジタルを使い倒すことからスタート。まず、ローコードツールを使ってシステム開発の内製化を進めてきた。
- 現場部門を巻き込みながらスタートした内製化によって、新たなIT部門の立ち位置やステークホルダーとの役割が見えて来た。推進体制のモデルとして業務部門とIT部門、外部の複業人材、SIerという4つのロール。

- ✓ 「日清熱湯経営」＝トップの強烈なメッセージ
- ✓ ローコードを活用し、業務部門主導で内製化
- ✓ IT部門、複業人材、ベンダーが伴走する4者体制
- ✓ 自前主義ではなく、オープンに“使い倒す”文化
- ベンダーの役割も「開発」から「ノウハウ提供」へ



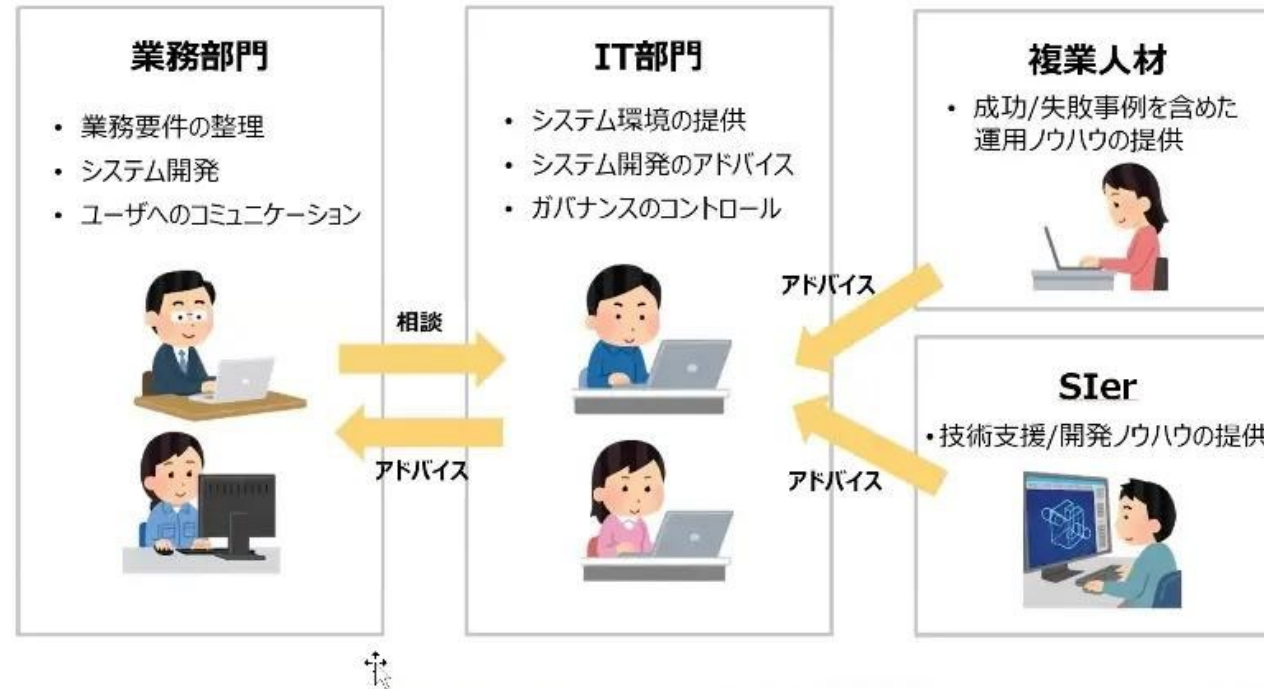
出典: EnterpriseZine富士通 柴崎辰彦の「一番わかりやすいDX講義」

現場・IT・外部が一体となる“内製化”の共創体制



推進体制

18



「日清熱湯経営」のもと、DXは現場主導でスタートしました。業務部門・IT部門・複業人材・SIerが共創する“4者体制”を確立し、ベンダーは従来の“開発”から“ノウハウ提供”へとその役割を転換しています。さらに、自前主義にとらわれず“使い倒す文化”が現場に浸透しており、まさにオープンサービスイノベーションを実践する取り組みといえます。

出典: EnterpriseZine富士通 柴崎辰彦の「一番わかりやすいDX講義」

学内の現場が動き出す仕掛け



香川大学八重樫教授に聞く：学生によるローコード/ノーコード開発へのチャレンジ

- 香川大学デジタルONE構想を牽引するDXラボを起点に学内DXと実践力あるデジタル人材の育成をスタート。
- プロジェクトが発生すると現場の事業部門のメンバーとDXラボでプロジェクトチームを組成する。
→ 「就職・学生支援DX」「研究支援DX」「学務関係DX」「給与福利DX」「知財管理DX」「旅費関係DX」
- 業務アイデアソンで出てきた様々な新サービスのアイデアをローコード／ノーコード開発プラットフォーム上でDXラボのメンバー、すなわち情報メディアセンターを中心とした学生職員が実装を担っている。

- ✓ 「デジタルONE構想」＝大学全体でのデジタル変革
- ✓ トップとCDOの連携、学生や教職員を巻き込んだ設計
- ✓ 制度設計を通じて文化が育まれてきた
- 真似してもうまくいかない＝制度と文化の違い



出典：EnterpriseZine富士通 柴崎辰彦の「一番わかりやすいDX講義」

“道場”と“ダンゴムシ”の共創文化



ANA野村氏に聞く：DXを牽引するIT人材の育て方

- 「サービスイノベーションチーム」「業務イノベーションチーム」に加え、「テクノロジードリブンチーム」と長年の悲願だった「データドリブンのチーム」を新たに立ち上げる。
- DX時代のIT部門の新三役を「ビジネスをデザインする「デザイナー」と「データのサイエンティスト」、必要なデータを用意する「データエンジニア」と定義。
- 多くの施策が様々なメタファー（五輪の書、ダンゴムシのワークショップ、ファーム、道場など）の活用により誰にでもわかりやすく、かつ取り組みやすく設計している。

- ✓ 自走する組織文化をどう育てるか？
- ✓ 「Farm」「道場」など - 動く文化＝行動を促す仕掛けの設計
- ✓ ツールや制度よりも、“現場が熱を持って動く”構造設計が重要
- DX推進に必要なのは「文化のデザイナー」



出典：EnterpriseZine富士通 柴崎辰彦の「一番わかりやすいDX講義」

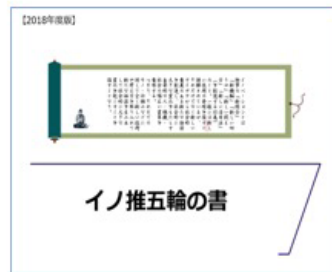
※野村氏は、現在 J. フロントリテイリングにて新たな挑戦にチャレンジ中

“行動”が文化をつくる ～現場に根ざしたマインドセットの設計～



First Action～マインドセット

このような状況の中、イノベーション推進部に着任した日に部員に対して発信したのが“五輪の書”です。活動の中で感じたナレッジを取り込み、毎年更新しています。



五輪の書



風の巻 ①イノベーションを起こしやすい環境を自ら作ろう。



水の巻 ②失敗を恐れず、行動したことを誇りに感じよう。



火の巻 ③熱い思いを持ち続けよう。



土の巻 ④きれいな花を咲かせるための土壌に着目しよう。



空の巻 ⑤互いにリスペクトし、チームで成果を分かち合おう。

これは行動指標であり、評価指標です。部門長ほど実践をしなくてはなりません。

出典：ANA野村氏資料を元に筆者作成

「現場の行動が企業文化を育てる」—五輪の書に象徴されるANAイノベーション推進部の実践は、現在J.フロントエンジニアリングでも進化中。制度ではなく、共感と行動が文化を形づくることを示唆している。

出典：EnterpriseZine富士通 柴崎辰彦の「一番わかりやすいDX講義」

成功要因

成功要因① トップの明確なビジョンと現場の共鳴

- ▶ 日清食品:『日清熱湯経営』で全社に檄
- ▶ 香川大学:DX構想と学長・CDOの連携
- ▶ 組織を動かす“強い言葉と方向性”

成功要因② 共創体制と外部との付き合い方

- ▶ 複業人材の活用:ユーザー企業の実践知を導入
- ▶ ベンダー:開発ではなくノウハウ提供
- ▶ 自前主義から“共創モデル”への転換

成功要因③ 自走する文化をどう育てるか？

- ▶ ファーム制、道場、ワークショップの工夫
- ▶ 現場の“変わる意欲”を引き出す仕掛け
- ▶ 制度やツールより“行動を変える文化”

深掘りしたい4つの視点

1. トップの意思は現場にどう届くか？

- ビジョンの翻訳と現場での再解釈の仕組み
- 現場の「納得」を生む対話と体験共有

2. 情報システム部門とどう連携を深めるか？

- “業務部門 vs. IT部門”の壁をどう越える？
- IT部門が伴走者になる組織文化とは

3. “外部との連携”をどう設計すればよいか？

- 他大学や企業、場合によっては副業人材と連携した共創ネットワークの形成
- ベンダーの役割再定義（ノウハウ提供者・共創設計者）

4. “行動を変える文化”はどう育まれるか？

- 五輪の書／道場／見える化の工夫
- 対話→行動→習慣化→文化化への仕掛け

行動が共感を呼び、文化となって価値を生む

DXとは、デジタル技術を活用して、ビジネスや仕事のやり方そのものを変革することです。単に“使いこなす”ことではなく、価値の届け方を再設計し、行動や文化を変えていく取り組みです。そのために必要なのは、制度やツールよりも“行動が文化になる仕掛け”。実際に現場が動き、語り合い、称賛し合うことが、新しい文化をつくります。

【行動 → 共感 → 習慣 → 文化 → 価値創出】

- 松本貴之氏：内製開発の鍵は、デザイン思考にあり（“誰のために・なぜ”を考える力が、共感と行動を引き出す）
 - 香川大学：学生と職員が共に語る場が、実践と共感を生み、内製開発を支える文化を育てている
 - ANA・J.フロント：メタファーで“思い”や“スタイル”を語ることで、共感が生まれ、動きやすい関係性が育つ
 - 日清食品：ノーコードや生成AIが、「なぜやるか」を現場が自ら考え、形にするきっかけになる
- ⇒ 内製開発は、単なる“内で作る”ことではなく、現場の思いや課題を“形”にしていく 文化づくりの第一歩。“真似してもうましくない”理由は、ここに 있습니다。

ご清聴ありがとうございました

人や知をつなぎ、
共創による価値を育む

Cercle Partners

<https://cercle-partners.com/>

info@cercle-partners.com

〒156-0043 東京都世田谷区松原3-30-10-2F

© Cercle Partners