

関西電力における ビジネスアーキテクチャ人材とは

2025年8月4日

関西電力株式会社
理事 IT戦略室長
上田 晃穂

自己紹介：上田 晃穂 (うえだ あきお)

■経歴

●中学・高校

- **陸上部(長距離)**で毎日走り続ける

●大学・大学院

- 1995/3 大阪大学 基礎工学部 情報工学科 卒業
- 1997/3 奈良先端科学技術大学院大学 情報科学研究科 修了
- **某H学園(塾講師バイト)**で毎日しゃべり続ける

●会社

- 1997/4 関西電力(株)：IT技術屋→IT戦略屋→IT組織・人事屋
- 2016/7 (株)オプテージ：mineoの責任者（戦略・マーケティング）
- 2019/7 関西電力(株) 広報室
- 2021/7 関西電力(株) IT戦略室 IT企画部長
- 2024/7 関西電力(株) **理事 IT戦略室長**。現在に至る

●社外

- **経済産業省 人材育成タスクフォース ビジネスアーキテクト／データマネジメント 委員**
- **関西大学 客員教授**

■趣味

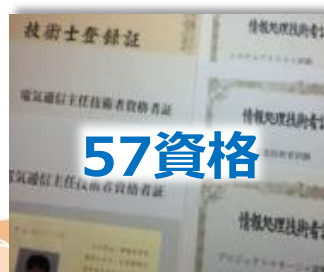
●社外資格

●ビジネス本

●講演・取材等

●note

●日本酒



本に掲載
されました

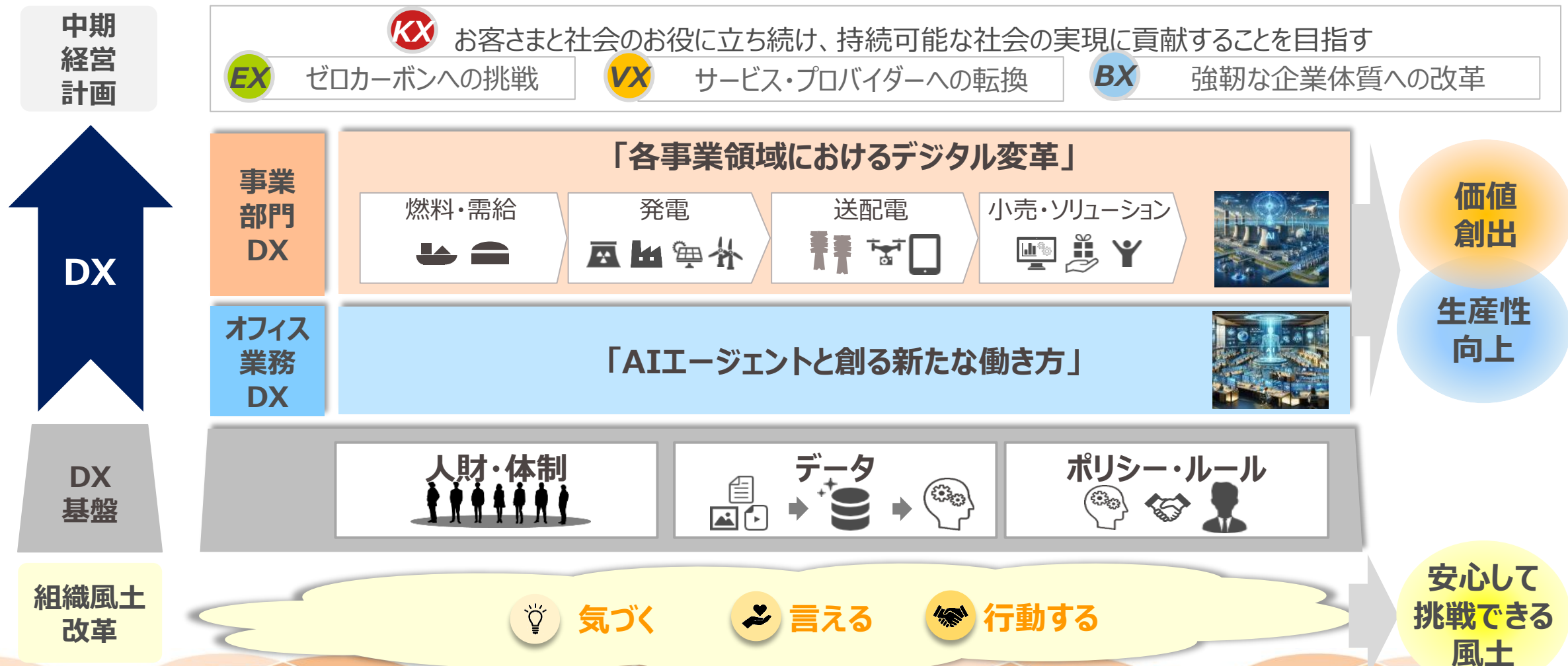
- 当社はデジタルで競争優位を築くことを目的に、2018年よりDX推進の取組みを開始している
- **2024年、AIによる破壊的なイノベーション「AI産業革命」の到来を想定し、DXビジョンを策定・公表**
- **当社DXの取組みをさらに加速させるため、OpenAIとの連携を公表**

	年表							
年	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
社外 動向	▼(9月)経済産業省がDXレポートを公表					▼(11月)OpenAI社がChat-GPTを公開		
当社 動向	▼(6月)DX戦略委員会の立上げ ▼(8月) K4 Digital株式会社設立					DXビジョン・DXロードマップ2030を公表 (7月)▼ OpenAIとの連携を公表 (6月)▼		
当社の 主な 受賞歴	IDC Future Enterprise Awards 2023『Best in Future of Workstyle』アワード (9月)▼ 心理的安全性AWARD 2024『シルバーリング賞』(7月)▼ 2024年度 IT 賞 (サステナビリティ領域) (12月)▼ 2025年 JDMC データマネジメント賞 大賞 (3月)▼							

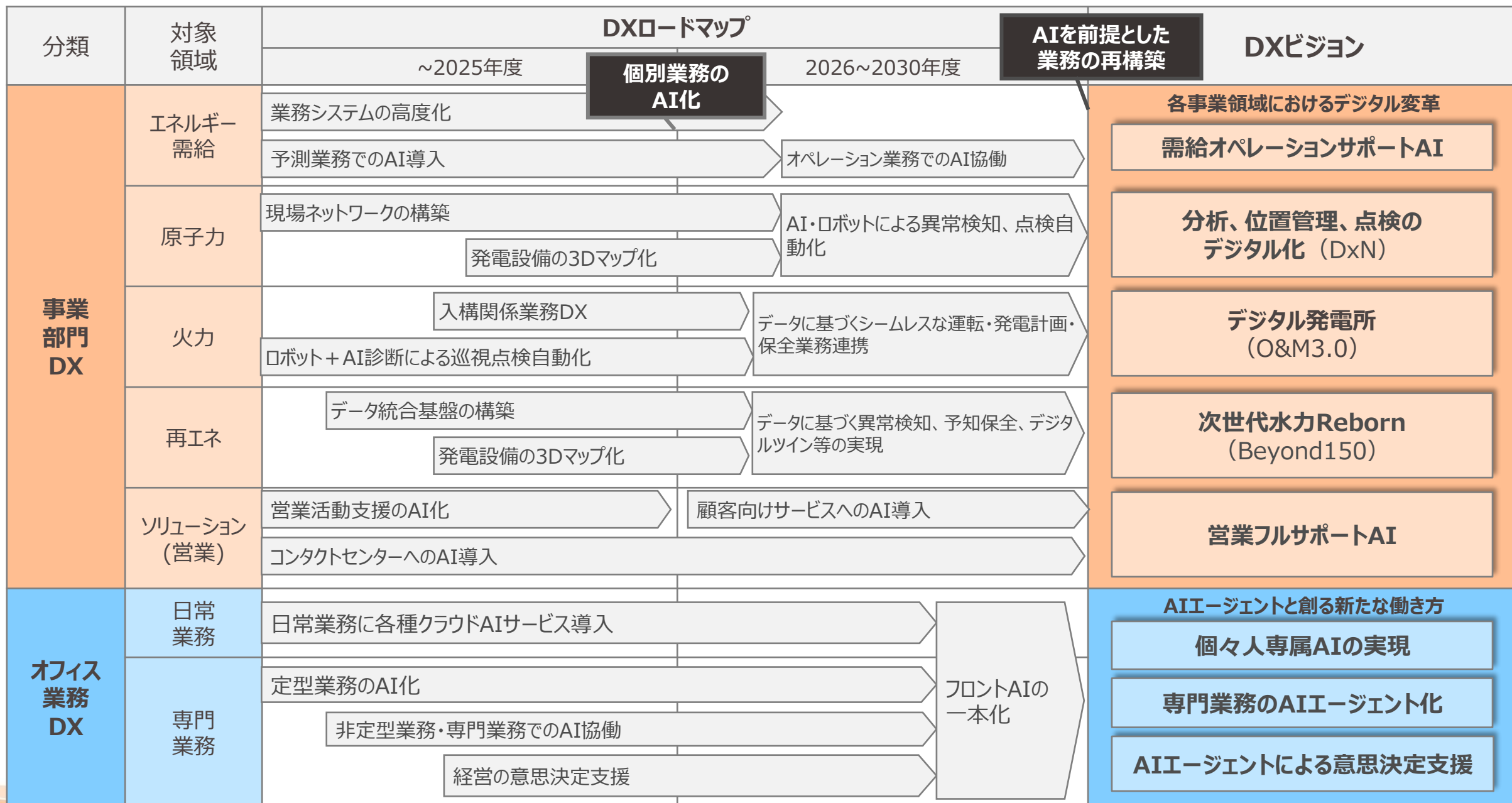


DXを加速する取組み ～DXビジョン～

- 事業部門DXでは「各事業領域におけるデジタル変革」、オフィス業務DXでは「AIエージェントと創る新たな働き方」を目指し「価値創出」「生産性向上」を図ることで、中期経営計画に掲げた**KX**(Kanden Transformation)を実現
- DXを加速する基盤として「人財・体制」「データ」「ポリシー・ルール」の整備と「組織風土改革」を実施していく



DXを加速する取組み ～DXロードマップ2030（事業部門・オフィス業務）～



		日本の伝統的企業（JTC）	AIファースト企業（AIFC）
AIの捉え方		AIを「どこに使うのか」を考える	AIを「前提」に業務を再構築し、競争優位の源泉とする
経営環境	変化	変化は脅威	変化は機会。迅速・柔軟に対応し、変化の先頭に立つ
	未来	「未来を予測」しようとする	「すでに起こった未来」を確認し、機会に利用する
	失敗	失敗を恐れ、何も行動しない	まず試行、早くたくさん失敗して、そこから学び・成長する
経営	志向	内部志向	顧客志向
	スタイル	計画重視の経営（42.195kmのフルマラソン完走）	アジャイル経営（100m × 422本連続ダッシュ）
	サイクル	Plan→Do→Check→Action	Sensing(感知)→Seizing(捕捉)→Transforming(変革)
	意思決定	KKD（勘・経験・度胸）に基づく	事実・データに基づく
	焦点	安定・維持・着実・改善	価値・成果・挑戦・成長・変革
データ	状態	暗黙知のまま（非データ） / サイロ化	形式知化 / パイプライン化 / 知恵への昇華
	スタート	まず「データ」を集める	まず「ニーズ」を確認する
	進め方	手段でおわる（BIツール導入、データ基盤構築）	目的を確認し、仮説設定、仕組み化して、定着までやり切る
	ゴール	「見える化」で終わる	「意思決定」や「行動」につなげる
推進体制		外部ベンダー丸投げ	全社最適で推進
ポリシー・ルール		無い / 曖昧	ポリシーやルール、権限や責任も含め、明確化されている
人財	育成	行き当たりばったりの育成施策	人財戦略に基づき、整合性・一貫性のとれた育成施策
	組織風土	「サムい／キツイ／ヌルい組織」	心理的安全性の高い「学習する組織」

・ **OpenAIとの戦略的連携**により、OpenAIの持つ最新技術やノウハウを利用しながら、**生成AI活用事例（ユースケース）の創出・展開**を行い、DXのさらなる加速や効果拡大を目指す

ユースケース分類	生成AIの 有用性	当社ユースケース例				
コンテンツ生成	高	生成AIを活用 した営業スタイルの 変革 (例) ・ 営業プロセス全体 (リード創出、商談 活動、クロージング/ アフターフォロー)に おける生成AI活用	火力発電事業におけるデ ジタル発電所の 実現に向けた運転・保全 業務へのAI適用 (例) ・ 設備保全トラブル対応支 援・業務手順アドバイス ・ 法令遵守業務の高度化	定型資料・文書 の自動作成 (広報プレス 業務他)	テキスト作成・要約 ・分析の自動化 システム開発	社内ヘルプデスク 業務の高度化 (例) ・ IT運開済 ⇒ 経理/調達/ 人労・法務へ 横展開)
ナレッジ発見	高			経営の意思決定支援 (例) ・ リスクの専門家AIによるリスク分析 ・ 議事進行AI、積極派AI、保守派 AIによる議論の活性化、効率化 ・ 役員AIや消費者AI、国民AIに対 する企画の壁打ち		
会話型ユーザー・インタフェース	高					
セグメンテーション／分類	中					
レコメンデーション・システム	中					
認識	中		AI文書自動処理 (文書自動分類/項目抽出・構造化)		アンケート分析	
インテリジェント・オートメーション	中				情報収集自動化	
異常検知／監視	中	情報セキュリティインシデントの監視／早期検知				

※出典：Gartner(2024年3月)に当社ユースケースを追記

DX人財戦略

- 2018年6月に**DX戦略委員会**を立ち上げ、**各部門**にもDX推進体制を構築
- 2018年8月には、アクセンチュア株式会社と合同でデジタル専門会社**K4 Digital株式会社**を設立
- **「DX戦略委員会／各部門／K4 Digital」が三位一体となり、当社グループのDXを推進**
- 2025年6月には、**OpenAI社との戦略的連携**を開始し、**生成AIのフル活用によりDXを加速**



DX戦略委員会 全体戦略・方向づけ

- 役員をトップとして、各部門長が委員として出席
- DX全体戦略の策定
- 各部門の取組みを統括・KPI管理

各部門

施策検討・展開

- 部門ごとに推進部署を設置
- 部門DX計画の策定と、具体的な取組みの企画・実行

K4 Digital株式会社 技術支援

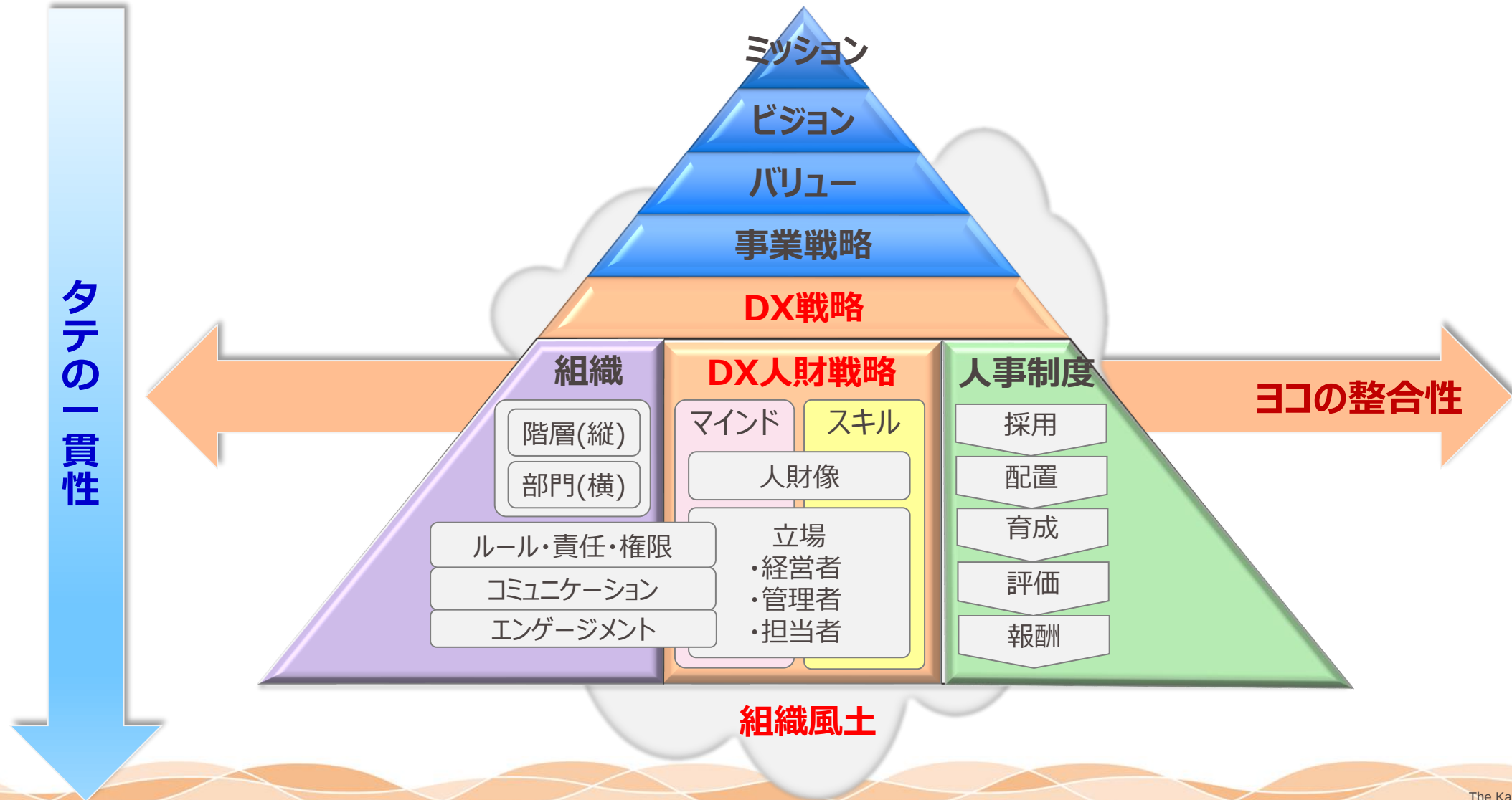
- アクセンチュア株式会社と共同で設立
- 最新のデジタル技術を活用して、各部門の取組みを支援

戦略的
連携

OpenAI

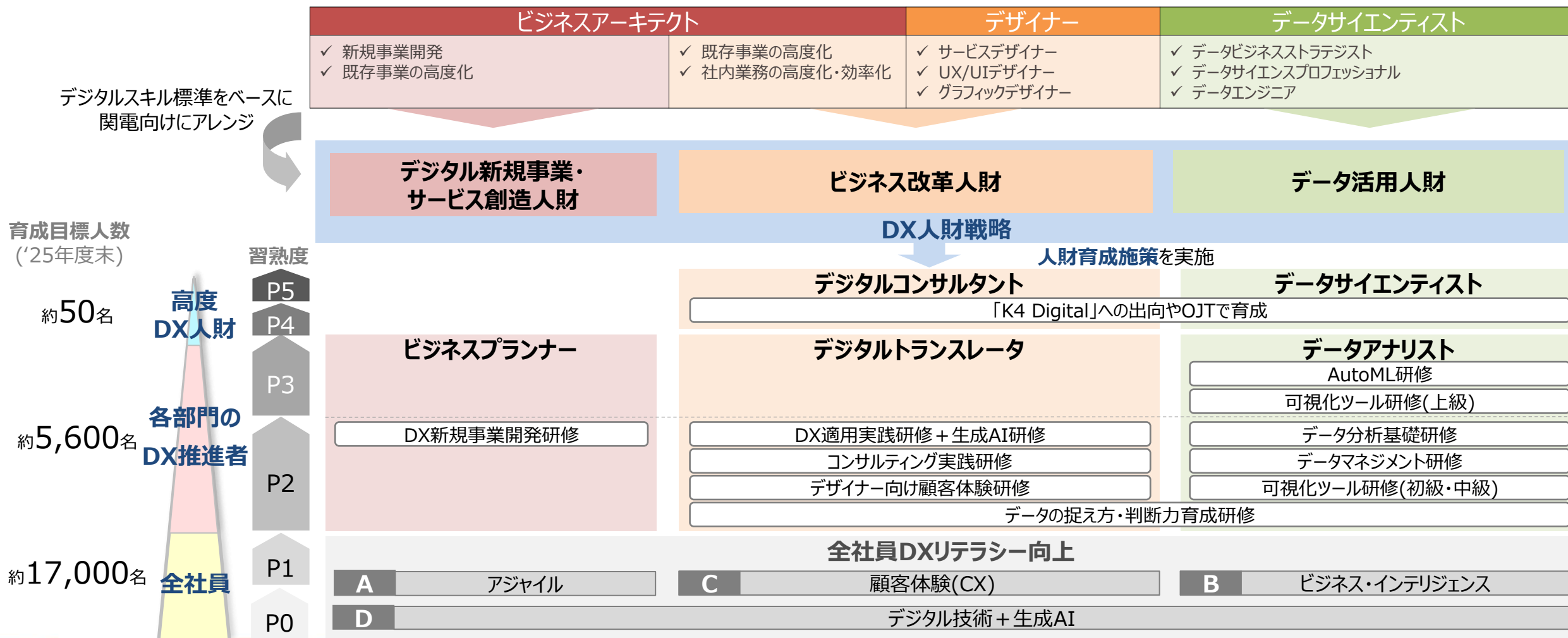
- 最新のAI技術と国内外の知見を駆使し、生成AI活用に向けた取組みや業務生産性の向上を包括的に支援
- ChatGPT EnterpriseやOpenAI APIなどの生成AIサービスの提供

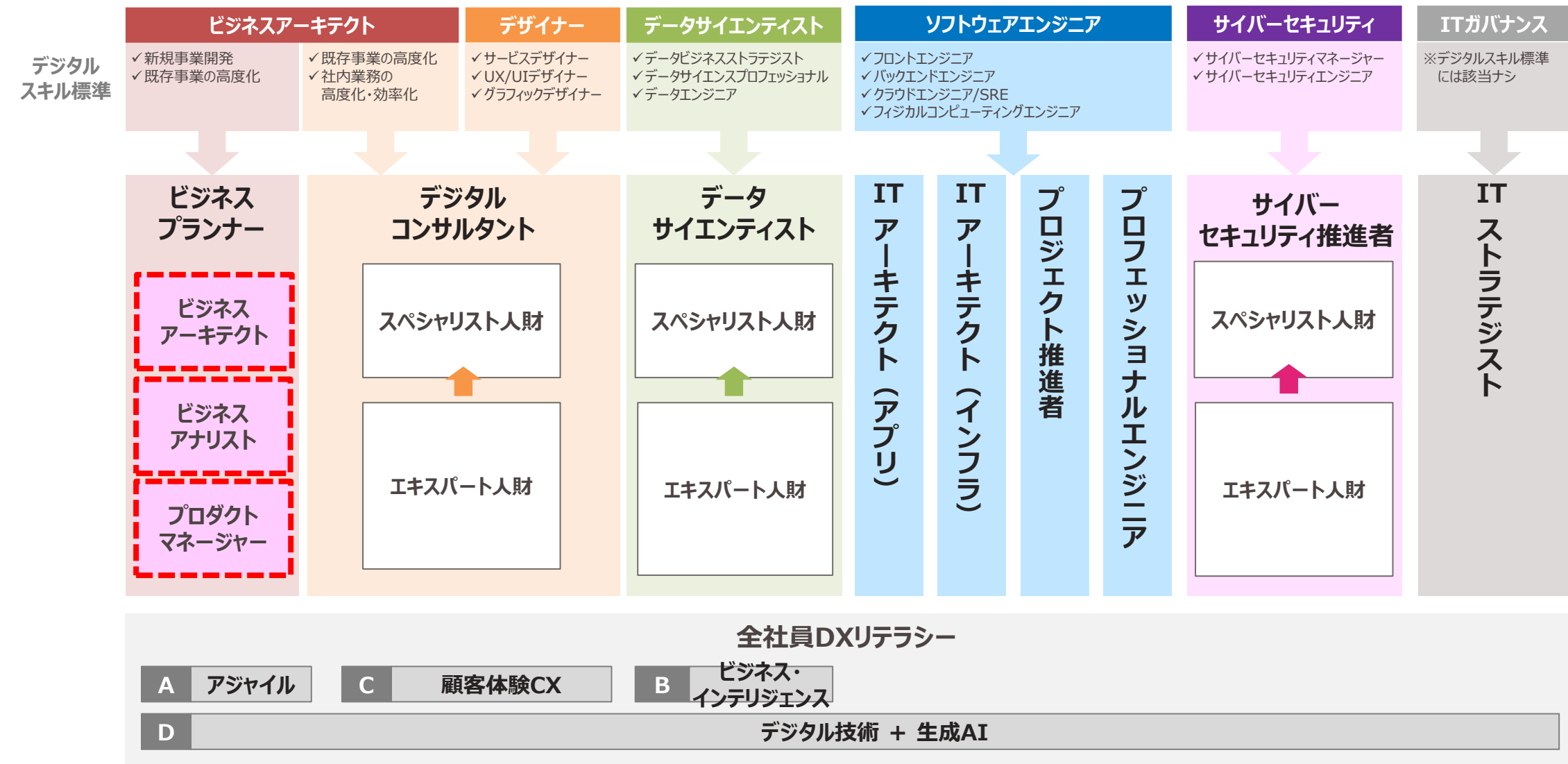
- ・「DX人財戦略」の策定にあたっては、**タテの一貫性とヨコの整合性**が肝要

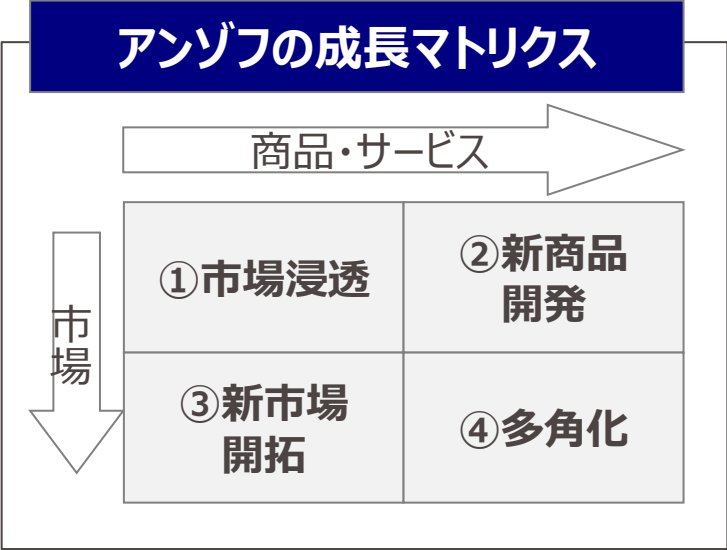
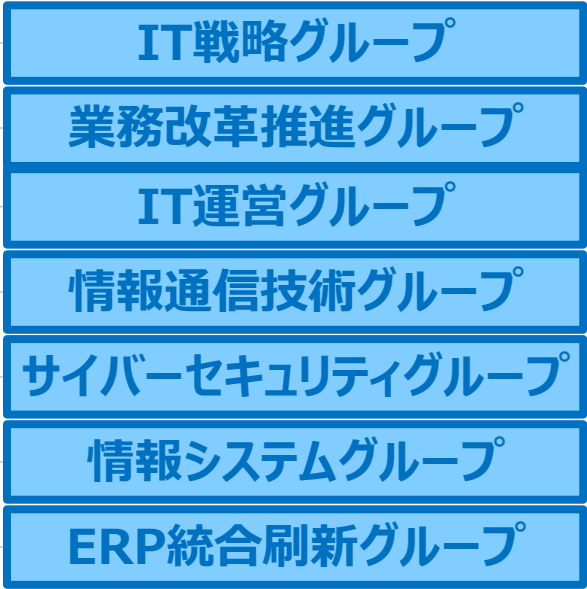
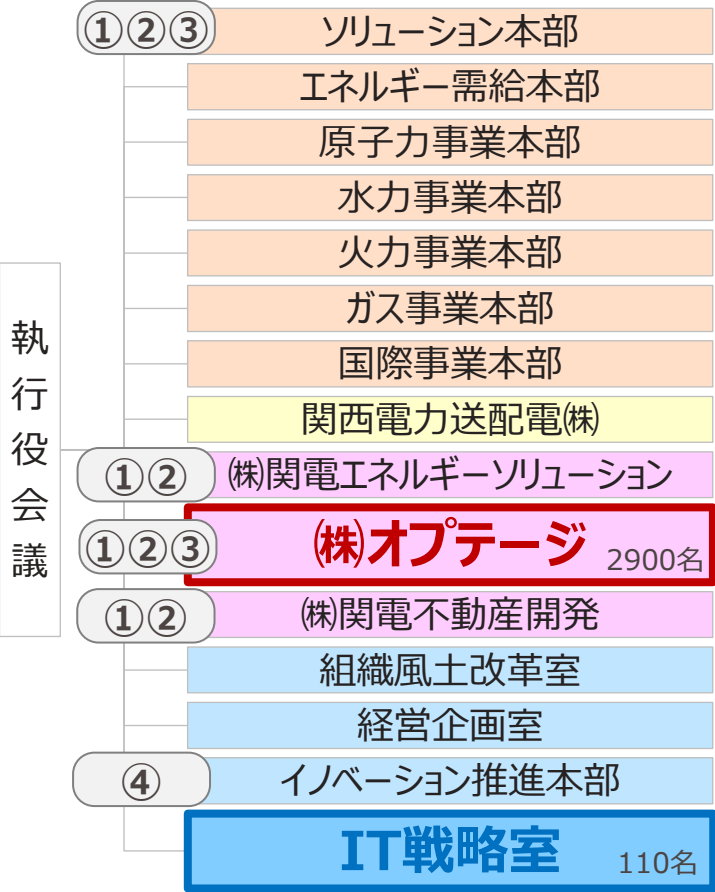


DX人財戦略 ～人財像・育成人数・施策～

- 対象者を**高度DX人財／各部門のDX推進者／全社員**の3層に分類し、**育成目標人数**を設定し、社外公表
- デジタルスキル標準(DSS)**に基づき**スキル・マインドセット**を定義した**DX人財戦略**を策定し、**人財像・習熟度毎**に必要な**人財育成施策**を実施







- 人事制度における**採用・配置・育成・評価・報酬**の各領域でDX人財への人事施策を実施

採用

- 新卒採用／キャリア(中途)採用のベストミックス

配置

- ゼネラリスト人財は数年でローテ／高度DX人財は長期配置
- 「eチャレンジ制度」による他部門からの職種・配置転換

育成

- OJT / Off-JT(研修) / 自己啓発

評価

- 人事制度：「貢献度評価」と「バリュー評価」
- 表彰制度（社内／社外）

報酬

- 収入(金銭的報酬)／職位(地位的報酬)／能力(技能的報酬)／喜び(精神的報酬)／貢献(役に立つ)／成長(個人および組織)

社内表彰

「DXな人たち」

「IDC Future Enterprise Awards」

デジタルワークスタイル 推進プロジェクト
2023 Winner:
Best in Future of Workstyle



心理的安全性AWARD 2024『シルバーリング賞』

まずは私たちから！心理的安全性づくりから始める
組織風土改革



社外表彰

「2024年度 IT 賞(サステナビリティ領域)」

「AI による分散型エネルギーリソース最適運用サービス
～カーボンニュートラルに向けた関電グループの挑戦～」



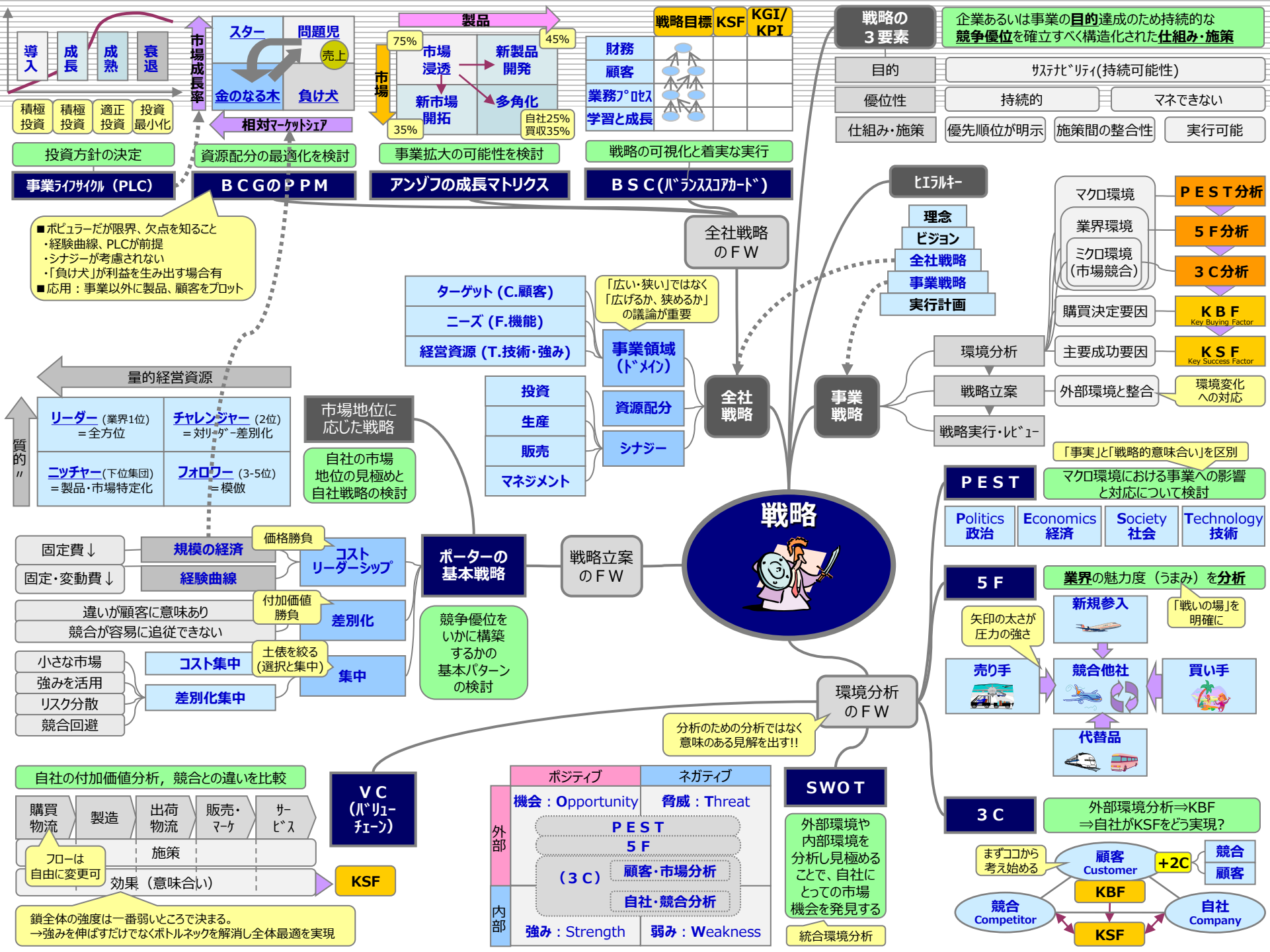
「データマネジメント賞 2025 大賞」

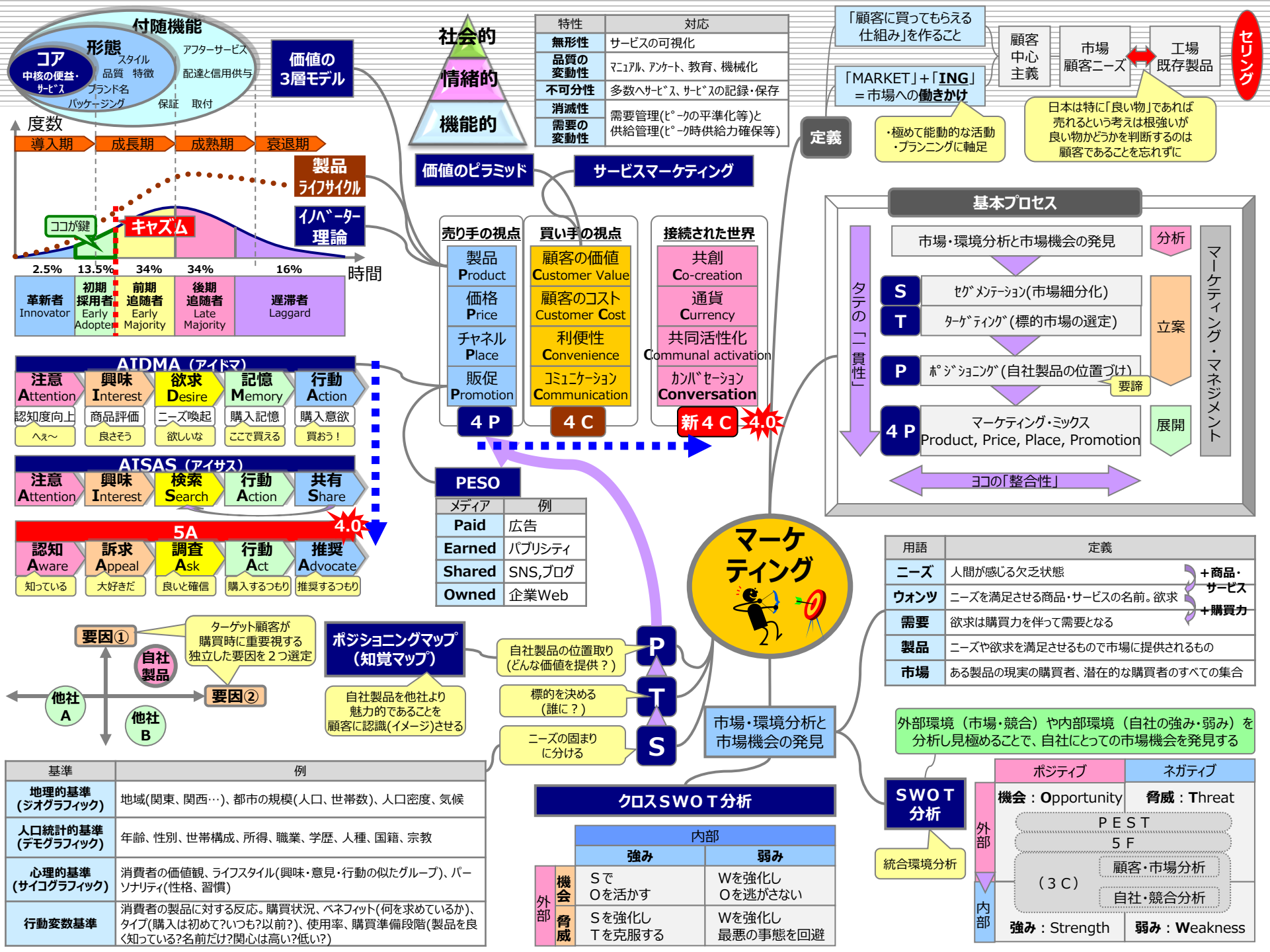


- ① 危機感の共有と好奇心をベースに機会を捉える
- ② 顧客志向
- ③ ワクワクするビジョンを描く
- ④ 課題 × デジタル = 価値 ⇒ 成果 ⇒ 成長・変革
- ⑤ AIは良い「データ」を浴びて成長する
- ⑥ DXを「実行」できる人財の育成
- ⑦ 安心して挑戦・失敗できる組織風土を戦略的に作り込む
- ⑧ 強力な両利きのリーダーシップ(変革型／共感型)

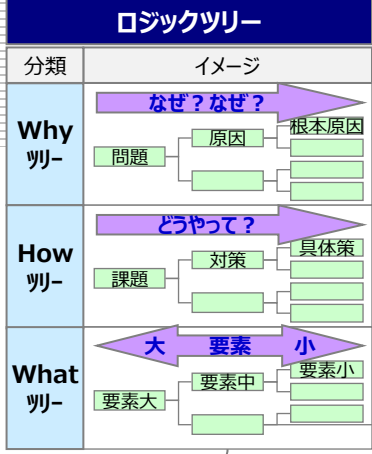
- DSSのうち、特に「ビジネスアーキテクト」の部分が使いにくいので改善して欲しい（したい）

参考資料



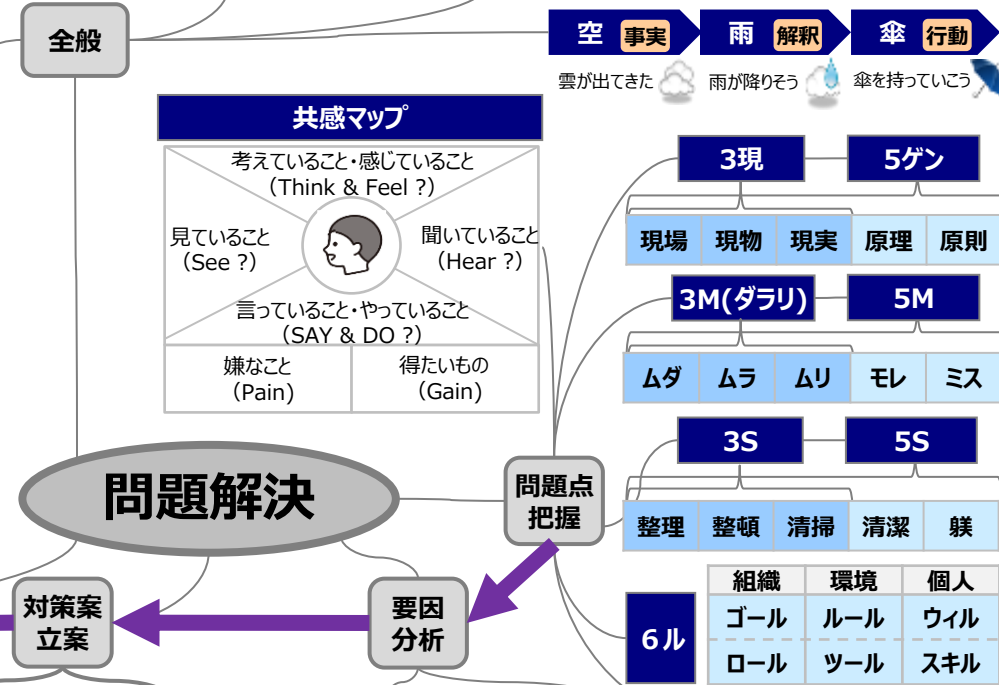


	ツール	説明	データ		段階
			数値	言語	
QC7つ道具	層別	多くのデータをその特徴からいくつかの層(グループ)に分けて比較すること	○		分析
	パレート図	項目別に層別して出現頻度の大きい順に並べ、棒グラフと累積曲線を図にしたもの。重点指向のために使う	○		
	特性要因図	特性(結果)に要因(原因)がどのように関連し、影響しているかを人目で分かるように書き表した図		○	
	ヒストグラム	計量値のデータがどんな分布をしているかを見やすく表した柱状の図	○		
	散布図	2種類のデータを横軸と縦軸にとりデータを打点して作るグラフ	○		
	グラフ・管理図	生産工程の安定性を評価するためのグラフや図	○		
	チェックリスト	データが簡単に記録できるよう必要項目を予め印刷した用紙で、チェック等で簡単に記録できるようにしたもの		○	
新QC7つ道具	親和図	混沌とした問題の事実・意見・発想を言語データで捉え、相互の親和性により統合し解決すべき問題を明確に表した図		○	計画
	連関図	複雑な原因の絡み合う問題について、因果関係を論理的につないだ図		○	
	系統図	目的を設定し、この目的に到達する手段を系統的に展開した図。「構成要素展開型」と「方策展開型」の2種類がある		○	
	マトリクス	行に属する要素と列に属する要素によって二次元的配置にした図		○	
	PDPC法	プロセス決定図。目標達成のための実施計画が、想定リスクを回避して目標に至るまでのプロセスをフロー化した図		○	
	アロー・タイム・プログラム(PERT)	矢印を用いて日程計画を図示したもの		○	
	マトリクスデータ解析	複数の特性を測定し、グラフの縦軸・横軸・プロット値により特性を記述し、複数特性を総合的・定量的に解析する図		○	



6W1H

問題解決		企画書	
When	発生時期	Why	背景・目的・理由
Where	発生箇所	What	目標・テーマ
Who	当事者・関係者	Where	対象範囲、場所 前提・制約条件
What	何の問題?	How	進め方・手段
Whom	誰に影響?	How much	予算・効果
Why	問題の原因	When	スケジュール
How	問題の解決策	Who	責任者・推進者
		Whom	実施対象者



意思決定マトリクス

	A案	B案
項目A	○ xxx △ XXX	
項目B	△ xxx ○ XXX	
項目C	x xxx △ XXX	
項目D	○ xxx ○ XXX	
総合	△	○

ペイオフマトリクス

		実施難易度	
		容易	困難
効果	高	◎ ポーズチャンス	△ 努力が必要
	低	○ すぐできる	x 時間の無駄

メリ・デメ (プロ・コン)

フォース フィールド分析

推進力 抑止力

ECRS(イクルス)

Eliminate : 廃止

Combine : 統合

Rearrange : 入替

Simplify : 単純化

ERRC(エルック)

Eliminate : 排除

Reduce : 削減

Raise : 増加

Create : 付加

SHEL(シェル)

Software : ソフト

Hardware : ハード

Environment : 環境

Liveware : 人間

3H

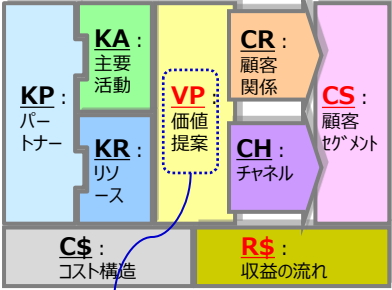
Hajimete : はじめて

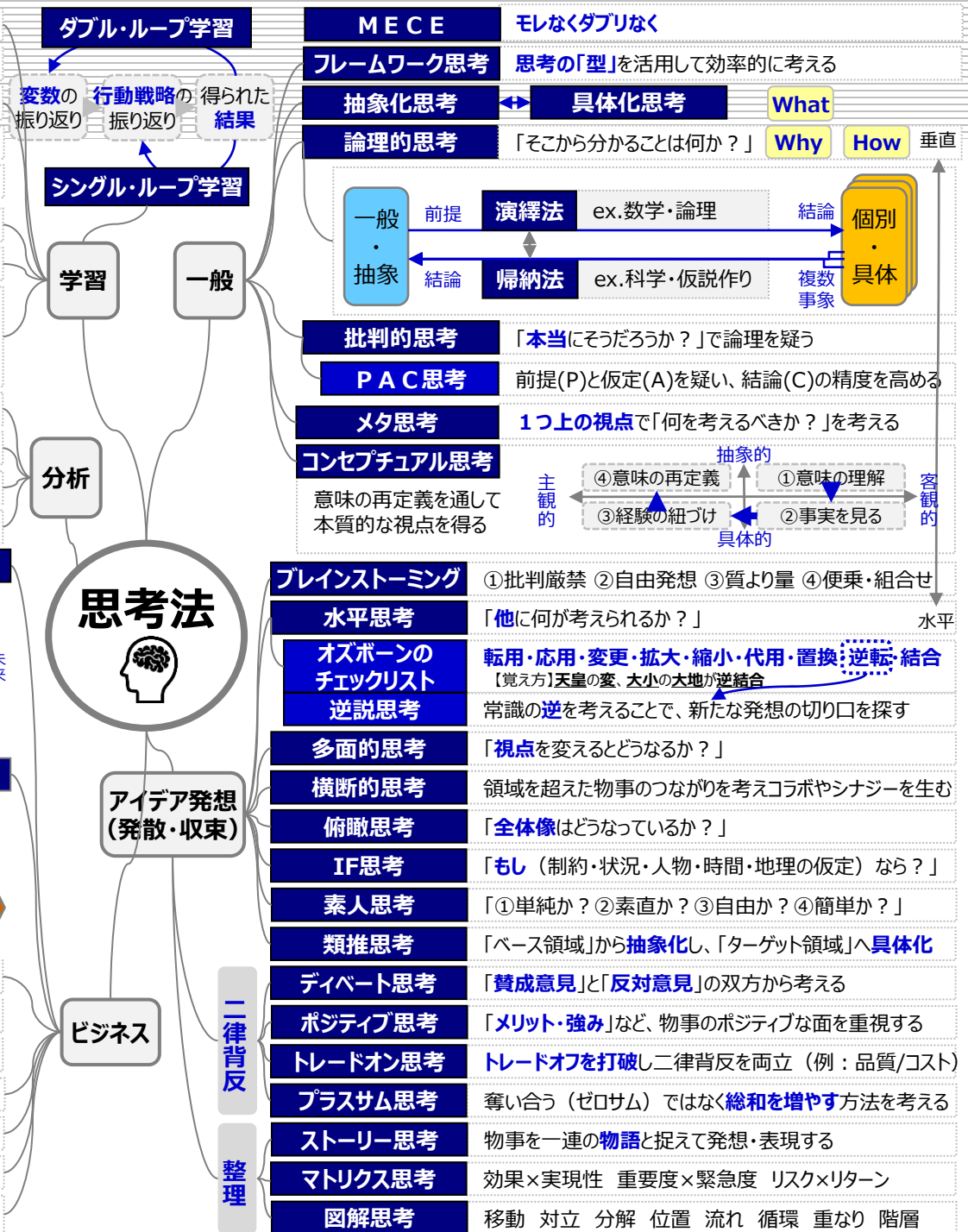
Hisashiburi : 久しぶり

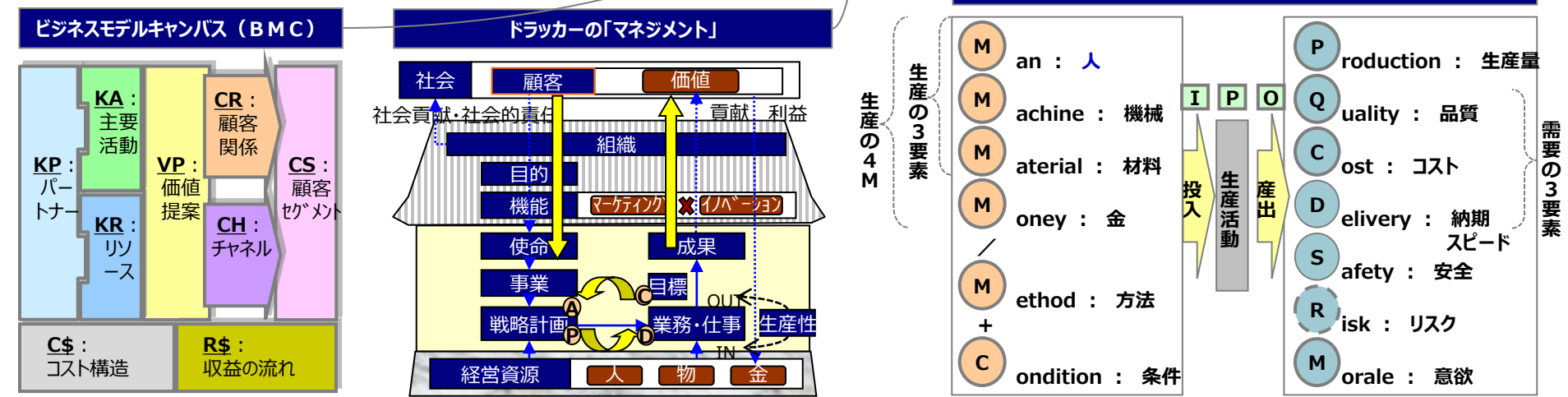
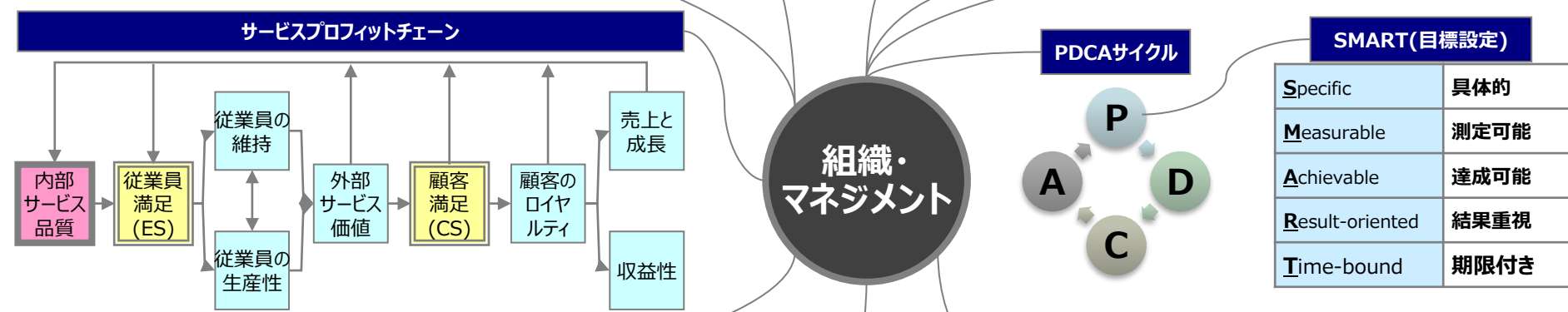
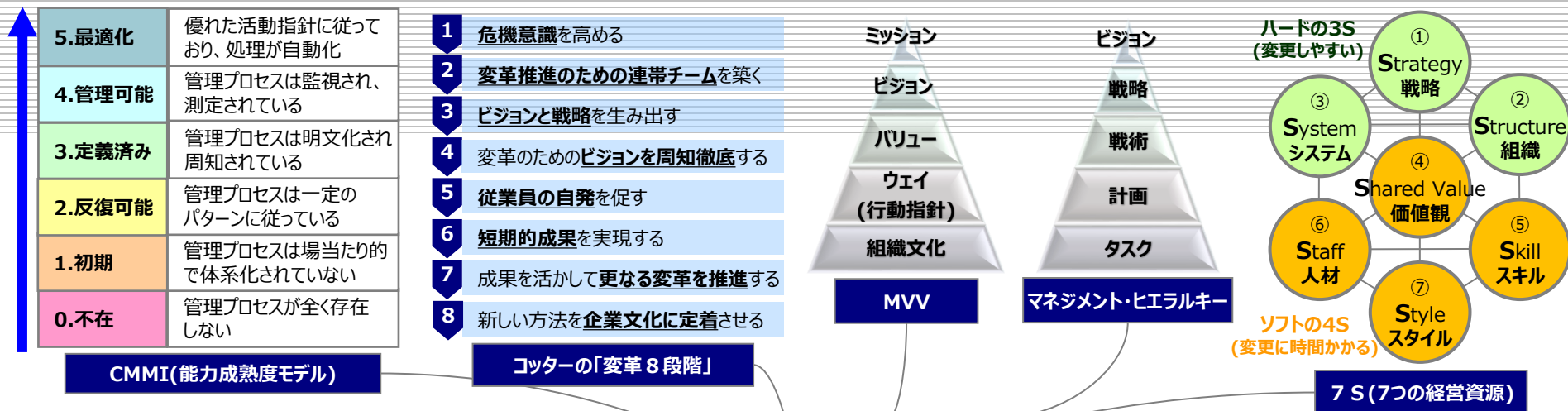
Henkou : 変更

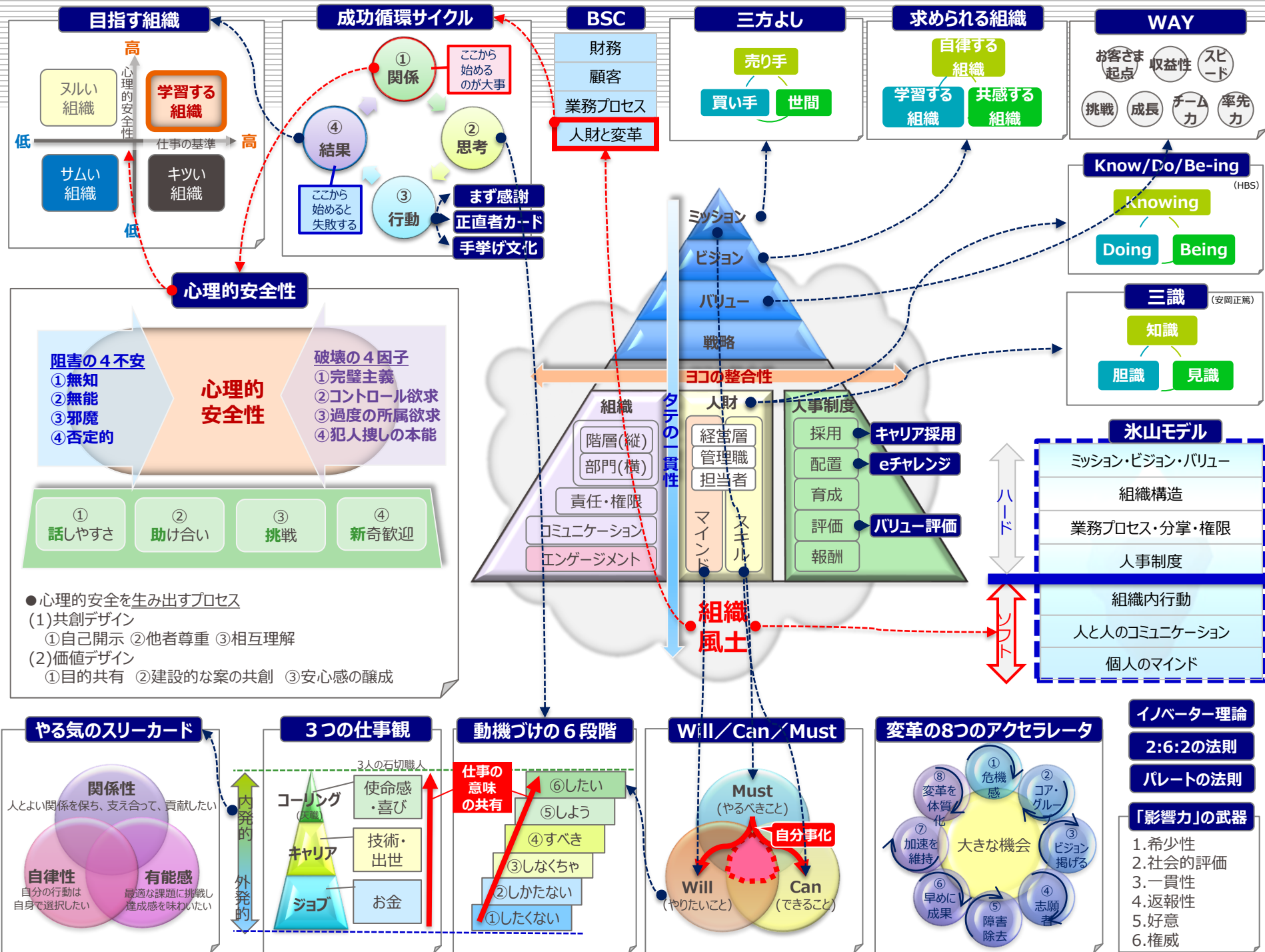
重要度・緊急度マトリクス

	重要	
消費	投資	
緊急	浪費	空費

改善思考	Plan:計画⇒Do:実行⇒Check:評価⇒Action:改善
KPT	Keep:良かった点 Problem:改善点 Try:取組むこと
経験学習モデル	経験 ⇒ 内省(振り返り) ⇒ 考える ⇒ 行動する
YWT	Y:やったこと W:わかったこと T:次にやること
内観法	してもらったこと して返せたこと 迷惑をかけたこと
プロセス思考	結果だけでなく、そこに至る過程や工程にも着目する
自責思考	問題を自分にできる／協力を得て解決できるで整理
A B C 理論	「～せねばならない」の違いを特定し思考・行動を変える
仮説思考	仮説(問いへの仮の答え)の検証を繰り返し、結論の質を高める
論点思考	正しい論点(本当に解決すべき問題)を特定し考える
システム思考	要素の複雑なつながりを見極め問題を1システムとして理解
ボトルネック分析	システム全体の進行を停滞させる重要ポイントを突き止める
逆算思考	ゴールとなる未来を起点として現在を考える ⇔ 積み上げ
ビジネスモデル思考	
価値提案思考	顧客にどのような「価値」を提供するかを考える
シーズ思考	保有している「資源・強み」を起点に「価値」を考える
ニーズ思考	顧客の「ニーズ」を起点に「価値」を考える
戦略的思考	差別化／コストリーダーシップ／集中
マーケティング思考	S ⇒ T ⇒ P ⇒ 4P
オプション思考	複数の選択肢を持ち、総合的・客観的に意思決定する
確率思考	選択肢の期待値を考え、意思決定の質を高める

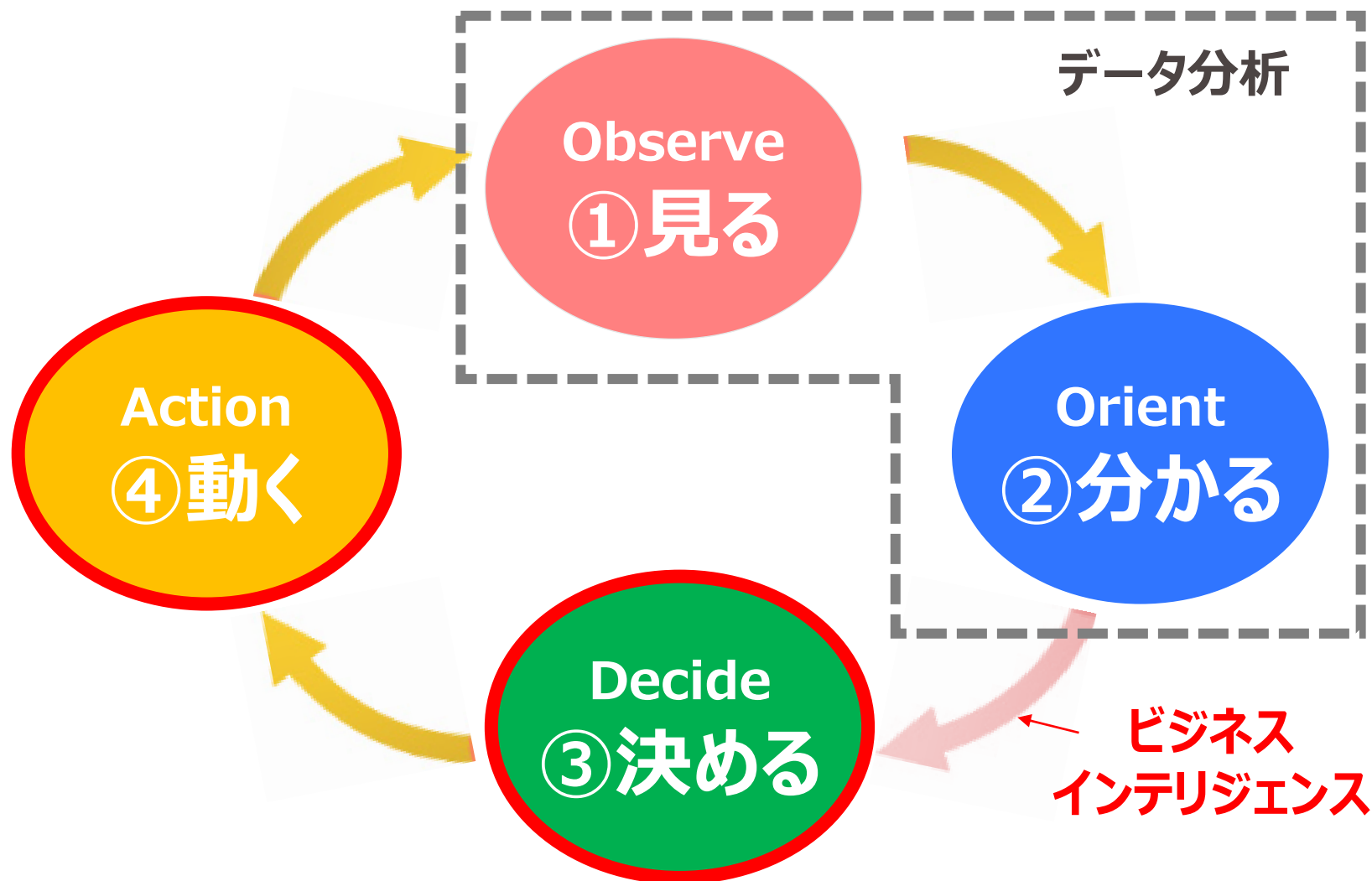




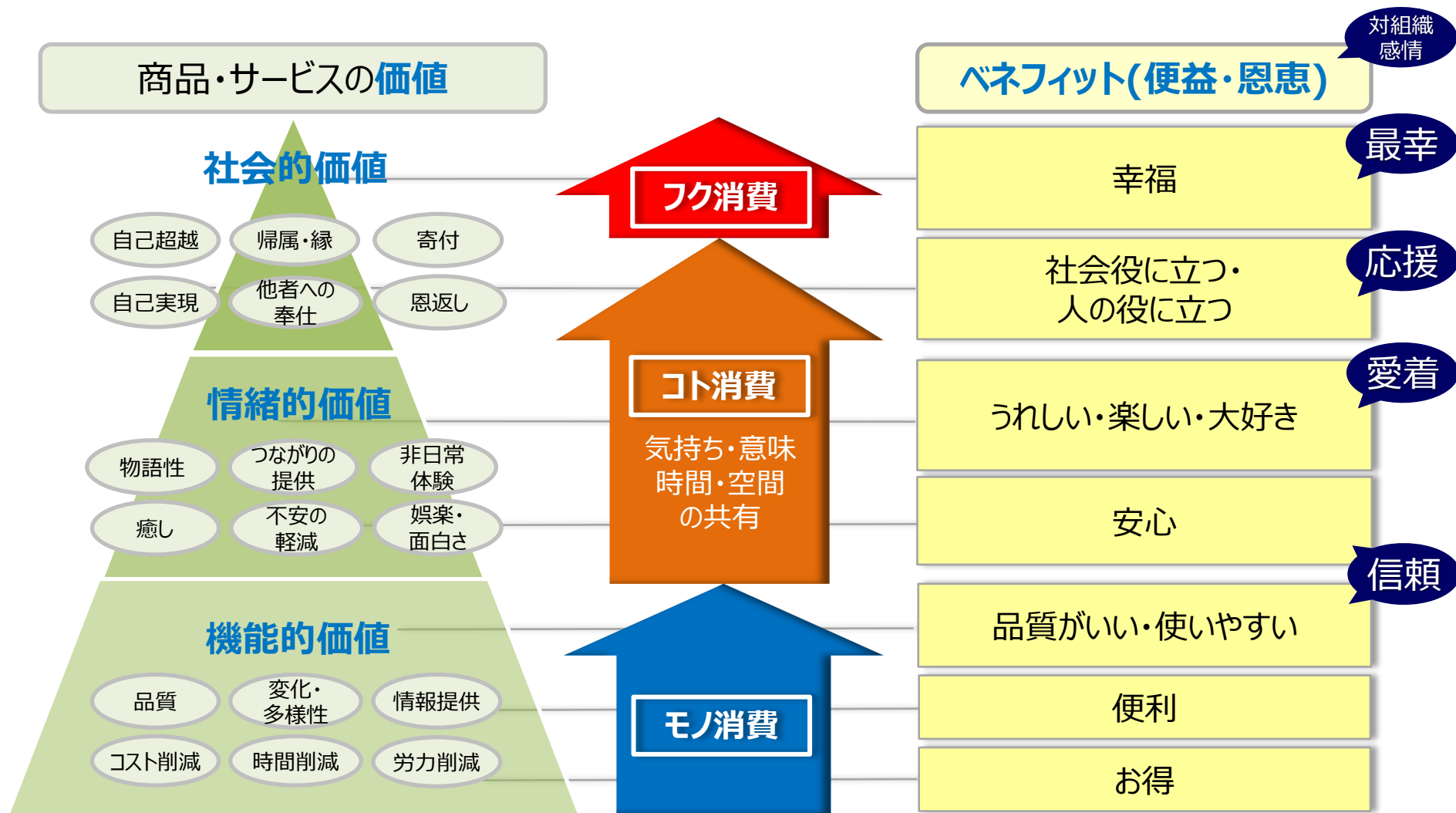


心得③

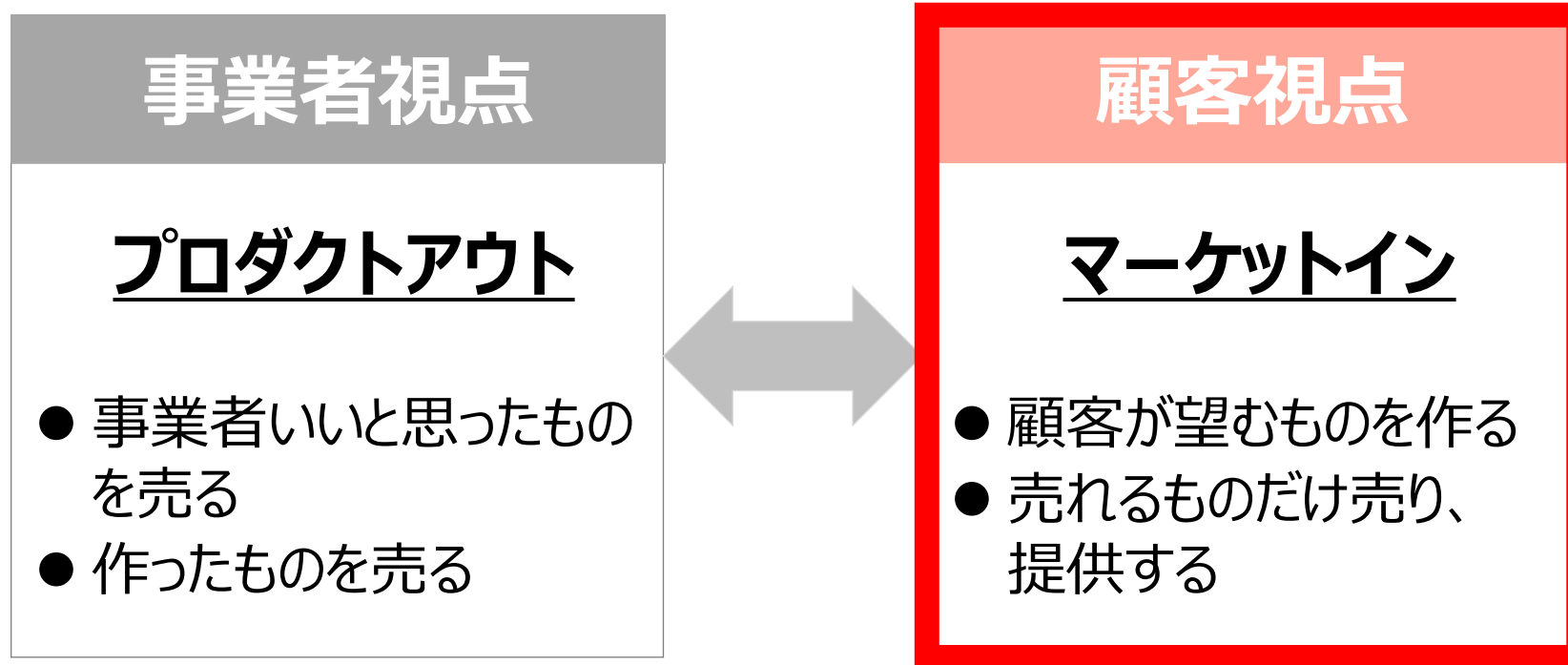
データ分析の結果から得られた知見を次のアクションにつなげましょう！



- ・我々の「顧客は誰か？」「顧客にとっての価値は何か？」からスタートしましょう。
- ・「顧客＝満足させるべき人たち」



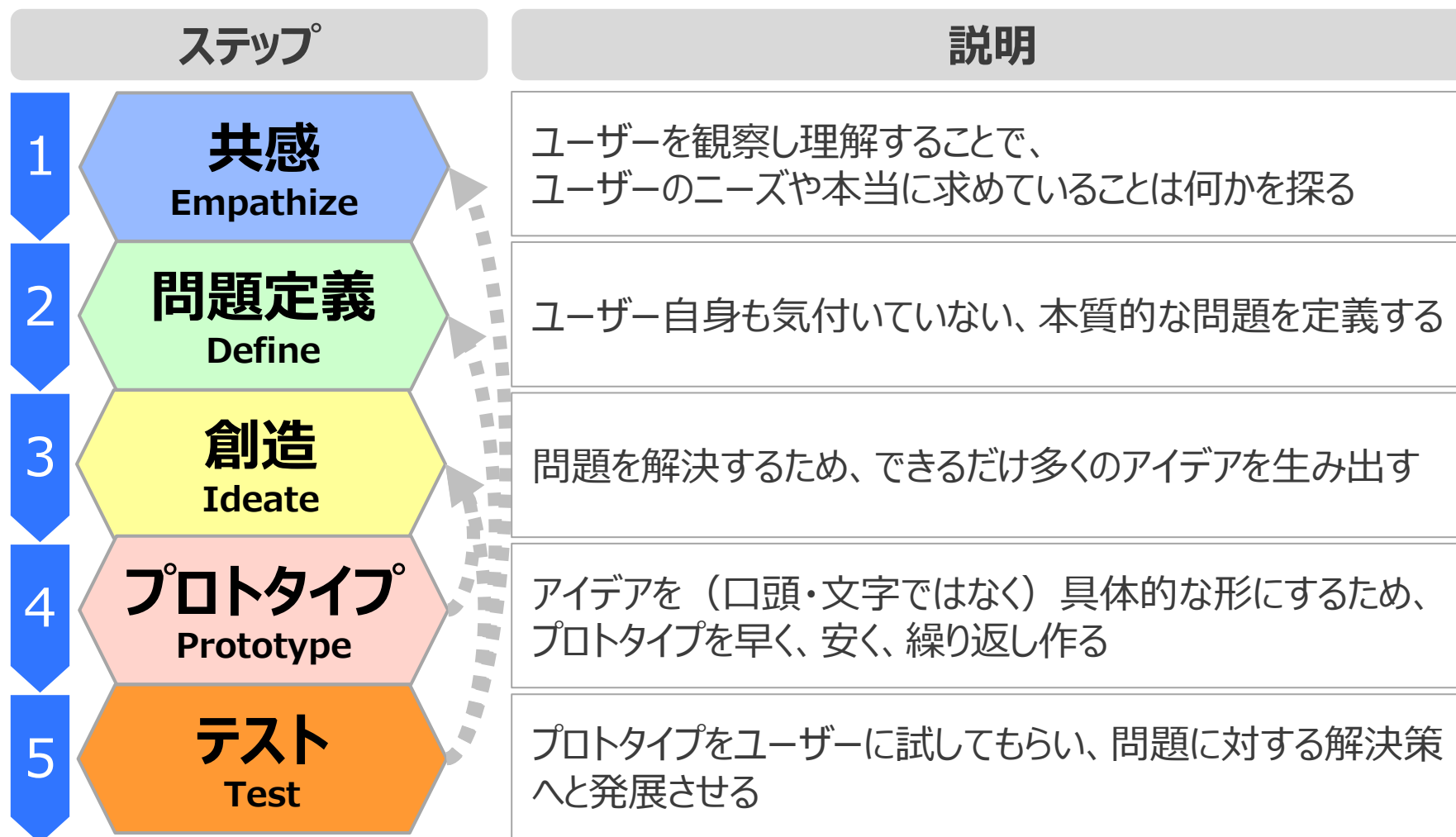
「デザイン思考」を使って商品・サービスを提供することで、事業者視点（プロダクトアウト）ではなく、顧客視点（マーケットイン）で、顧客の問題・課題解決ができるようになります。



「顧客視点」の商品・サービスをマーケットインで提供する必要あり

「デザイン思考」

デザイン思考は、「共感」・「問題定義」・「創造」・「プロトタイプ」・「テスト」の5つのステップを繰り返し実施していきます。



デジタル技術とは、AIやIoTなどの先端技術のことであり、経営課題や業務課題を解決するための道具・手段です。
デジタル技術が得意とするのは、顧客・市場分析や設備劣化予測、自動化・生産性向上といった領域です。



まずはAIを「使ってみる」



まずはAIを「使ってみる」
その後「考える」

「AIを前提」として業務再構築



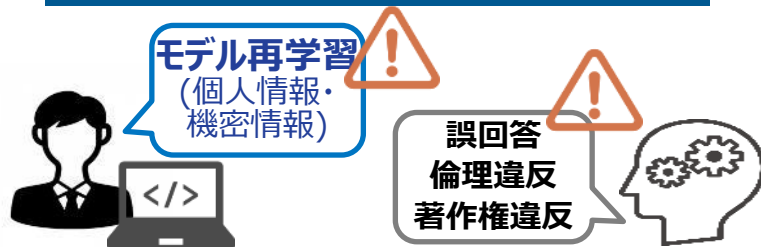
ヒトが業務をすることを前提とするのではなく
「AIを前提」として業務のやり方を変える

プロンプトエンジニアリング



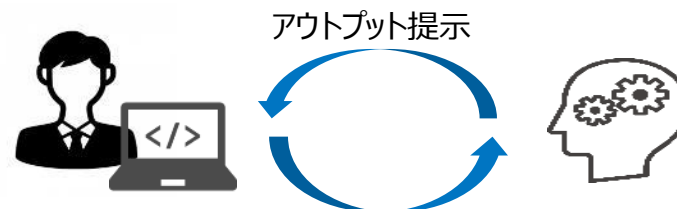
生成AIに合理的な質問・依頼をし
最適化する

AIを「正しく」使う



インプット・アウトプットに
気を付ける

AIから学び、育てる



精査・補正・再インプット
AIとの共創のループを
回し続ける

- DXを加速すべく**変革の8つのアクセラレータ**に基づき、**トップダウン／ボトムアップの両面**から、**挑戦する組織風土を戦略的に作り込む**

