

全員参加×現場主導×共創によるDXの実現 ～旭化成グループのDX人材育成～

2025年2月25日

旭化成株式会社 デジタル共創本部

DX経営推進センター デジタルタレント戦略部

秋本 みつ

秋本 みつ （あきもと みつ）

旭化成(株)デジタル共創本部 DX経営推進センター デジタルタレント戦略部部長

（経歴）

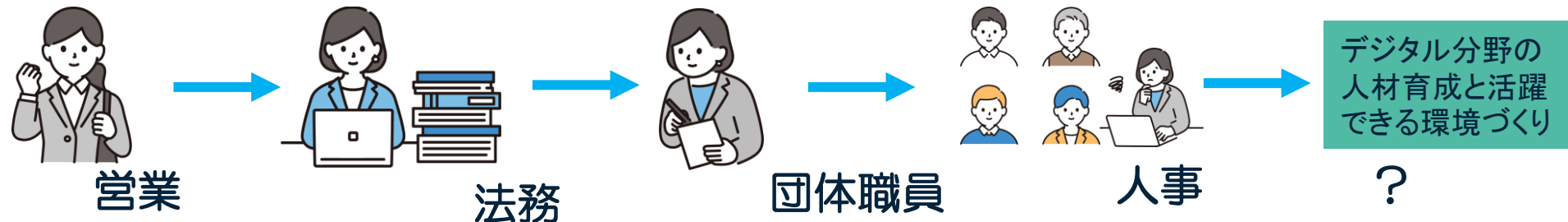
1997年旭化成工業株式会社に入社し、半導体製造工程向け樹脂製品の営業に従事。

2002年より旭化成マイクロシステム株式会社にて法務・総務を担当。

2016年東京商工会議所に出向し労働政策関連の経済団体活動に従事。

2018年旭化成株式会社に帰任し人事部にてDE&I推進に携わる。

2023年4月より現職。



会社概要

社名

旭化成株式会社

本社

東京都千代田区

創業

1922年

2023年度業績（連結）

売上高 2兆7,849億円

営業利益 1,407億円

社長

工藤 幸四郎

資本金*

1,034億円

従業員（連結）*

49,295人

* 2024年3月末時点



東京本社（日比谷）

事業内容

マテリアル領域

Environment & Energy
Mobility Life Material



住宅領域

Home & Living



ヘルスケア領域

Health Care



1. 旭化成のDX推進のあゆみ
2. デジタル人材育成の考え方
3. 旭化成DXオープンバッジ
4. 今後の取り組み
5. 「全員参加×現場主導×共創」による変革へ

1. 旭化成のDX推進のあゆみ

2. デジタル人材育成の考え方

3. 旭化成DXオープンバッジ

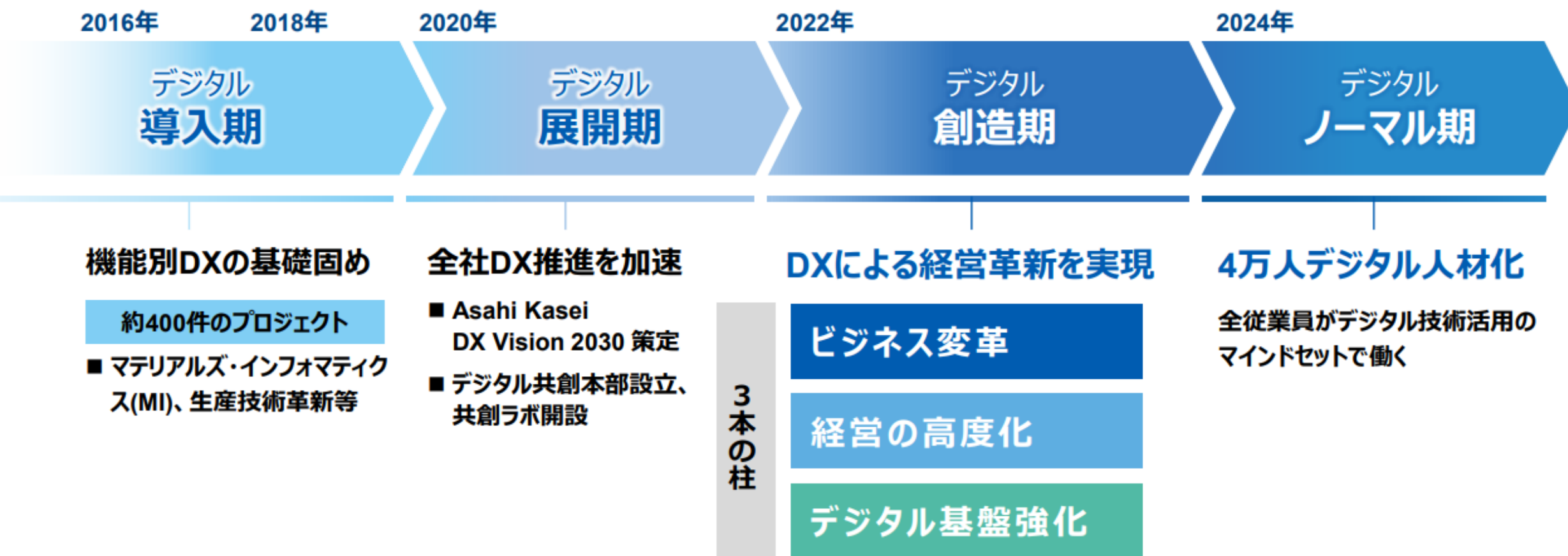
4. 今後の取り組み

5. 「全員参加×現場主導×共創」による変革へ

デジタル変革のロードマップ

※2023/12 DX説明会資料より

- 2年ごとに次のフェーズに移行する、攻めのロードマップを策定

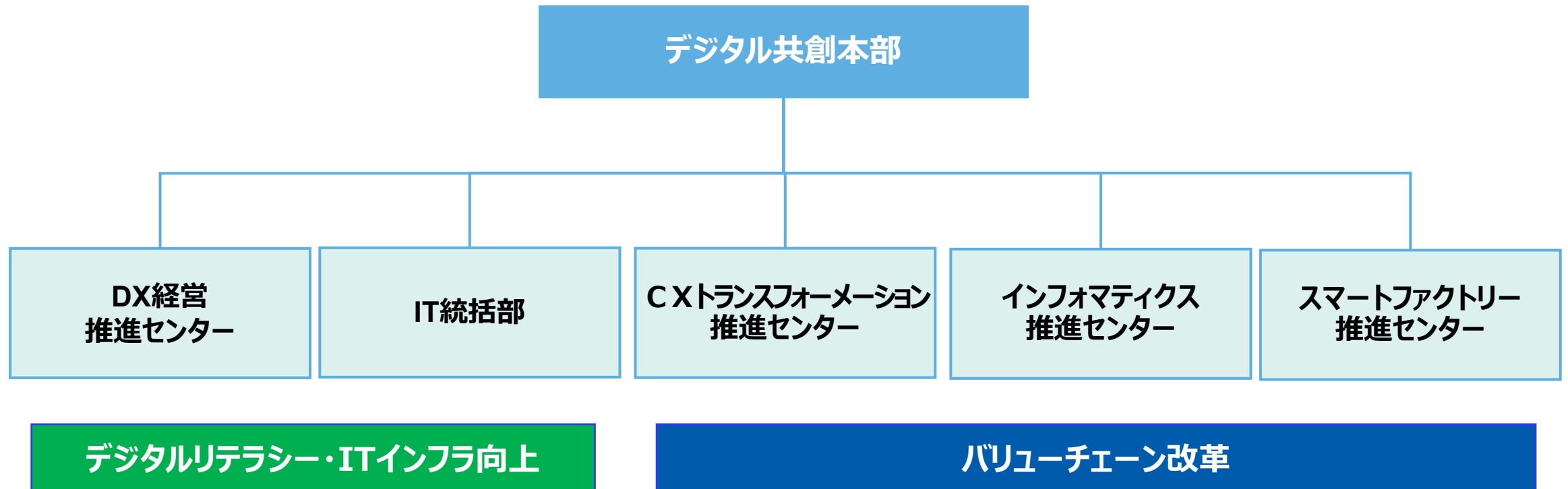


1. 旭化成のDX推進のあゆみ

デジタル共創本部の発足（2021年4月～）

ミッション

- 旭化成グループの強みである多様性を活かしてビジネスモデルを変革し価値の創造をリード
- 各事業に加えて旭化成グループ全体の経営におけるデジタルトランスフォーメーションの定着
- デジタルと共創による変革の加速



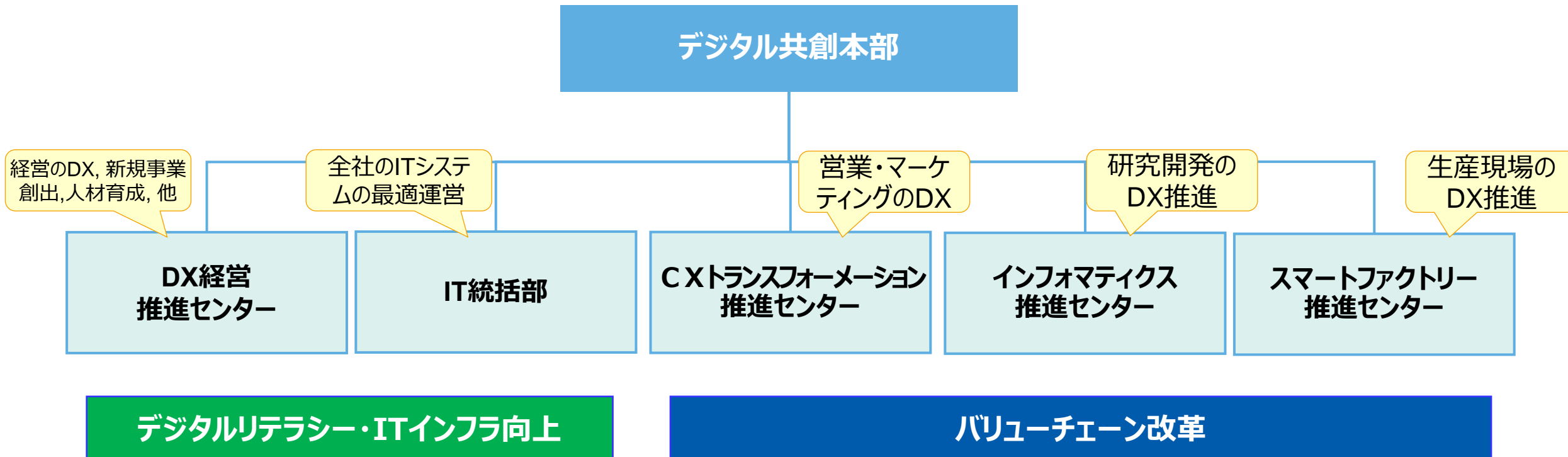
1. 旭化成のDX推進のあゆみ

デジタル共創本部の発足 (2021年4月~)

2021年4月発足

ミッション

- 旭化成グループの強みである多様性を活かしてビジネスモデルを変革し価値の創造をリード
- 各事業に加えて旭化成グループ全体の経営におけるデジタルトランスフォーメーションの定着
- デジタルと共創による変革の加速



様々な分野で進むデジタル変革の取り組み

※2023/12 DX説明会資料より



1. 旭化成のDX推進のあゆみ
- 2. デジタル人材育成の考え方**
3. 旭化成DXオープンバッジ
4. 今後の取り組み
5. 「全員参加×現場主導×共創」による変革へ

デジタル変革の成功に不可欠な3要素 人・データ・組織風土

デジタルはあくまで技術であり、変革を起こすには、「人」「データ」「組織風土」が重要

これが**組織の壁、企業の壁、国境の壁を超える**ための要因であり、結果として**経営革新**が実現可能

人



データ



組織風土



2. デジタル人材育成の考え方

デジタル人材育成の概要

すべての組織メンバーが、一定の知識とデジタル活用のマインドセットを持ち、その組織をデジタルプロ人材がリードして、**組織全員・業務事業のDXを推進する状態を目指す**



自己研鑽型の
全従業員を対象にした

① デジタル活用人材育成



現場密着型の
2,500名を目標にした

② デジタルプロ人材育成

個々の成長 人材育成

一人一人が
自主的に学びスキルを持つ



組織の成長 組織風土変革

人と人がつながり、
自律的にDX推進が進む



共創する風土



2. デジタル人材育成の考え方

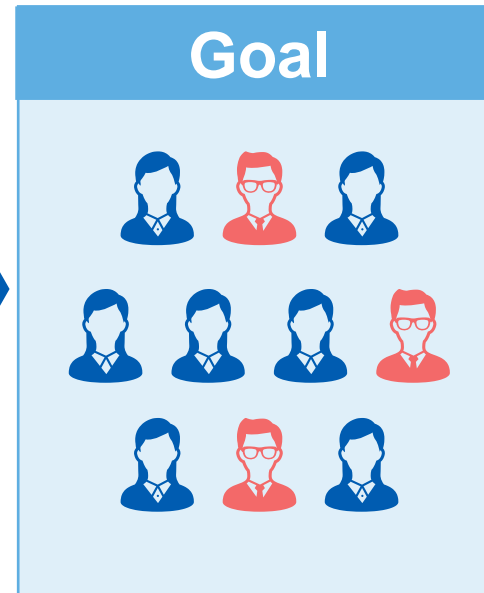
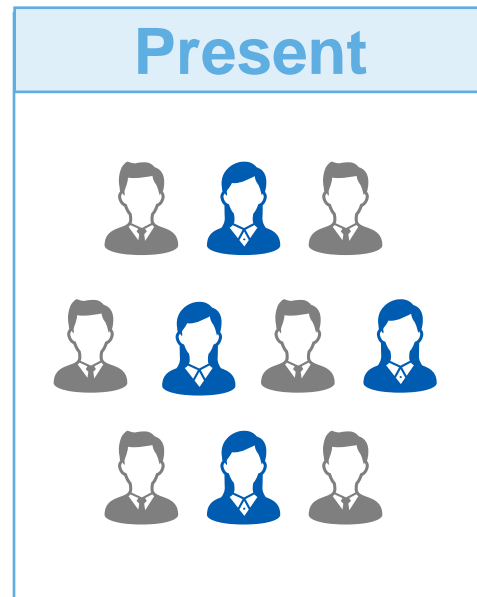
デジタル人材育成によって目指すこと

業務の現場でデジタルを活用した変革を実現できる状態（マインドセット＋実行力）を作る



デジタル活用人材

- DXの目的やそのためのツールや手法を知っている人
- 予めセットされたデジタルツールを使える人、それらを使って仕事の進め方の変革に挑戦できる人
- 新しい考え方の事業創出の取り組みに参画してみようと挑戦できる人
- デジタルプロ人材による職場・担当業務のDXを支持する人



デジタルプロフェッショナル人材

- デジタルスキルを活用し、データの分析や考察を通じて、業務上の課題の解決や業務の変革を進めることのできる人、および、組織・業務・事業の変革を牽引していく人
- デジタルスキルを活用し、新たな事業や価値の創出に取り組む人
- 組織内のデジタル活用人材を実行者として巻き込み、組織をリードしてDXを推進する人

1. 旭化成のDX推進のあゆみ
2. デジタル人材育成の考え方
- 3. 旭化成DXオープンバッジ**
4. 今後の取り組み
5. 「全員参加×現場主導×共創」による変革へ

3. 旭化成DXオープンバッジ

旭化成 DX オープンバッジ

- 全社員受講可能なプログラム（Level1～3：自己研鑽型、Level4～5：業務密着型）
- アピールの場：LinkedIn、メールフッター、名刺ロゴなど

※ オープンバッジ：世界的な技術標準規格「IMS Global Learning Consortium」に準拠し発行されるデジタル証明・認証

全従業員が目指すレベル



<Level1>

新人向け

15分／コース程度



<Level2>

過年度生

小一時間／コース程度



<Level 3 >

全員の期待到達点

数時間~2日／コース程度



<Level 4 >

業務変革

座学/実習/資格/経験・実績などで認定



<Level 5 >

変革リーダー

デジタル入門人材

デジタル活用
人材

デジタルプロフェッショナル人材

3. 旭化成DXオープンバッジ

本プログラムの特長



● オープンバッジの活用

- ✓ スキル/学習歴を社内外に示すことができる
- ✓ 手元に残る証拠・ポータビリティ
- ✓ モチベーション向上効果（ご褒美感覚、収集欲、etc.）

● 旭化成グループの仕事の現場に合わせたコンテンツ

● 経営トップからの発信等による全社的な機運づくり




3. 旭化成DXオープンバッジ

旭化成 DX オープンバッジの全体設計

2021年度より **DX Open Badge** (デジタル人材4万人育成) を開始

- ※ 濃く表示されているものが開講済みのコース
- ※ MI(中級)、MI(上級)、データ分析(PU育成)、データ分析(DS育成)は過年度から育成を実施 (レベル4・5に取り込む)
- ※ 点線枠のコースの開講は未定 (追加検討候補として挙がっている段階)

デジタル人材	高度専門職	IT領域		デジタルイノベーション領域											
				データ駆動型				データ基盤開発			ビジネス・デザイン				
デジタル プロフェッショナル 人材	レベル5 				MI (上級)			データ分析 (DS育成)		スマートファクトリー	業務プロセス改革	デジタルマーケティング	デザイン思考	スクラム実践	
	レベル4 	IT (業務システム)	ローコード・ノーコード開発		MI (中級)			データ分析 (PU育成)	データ活用実践	スマートファクトリー	業務プロセス改革	デジタルマーケティング	デザイン思考	スクラム実践	BI応用
デジタル 活用人材	レベル3 	IT	デジタル概論	生成AI	MI実践	Python	機械学習	データ分析入門 (GU育成)	データ活用	製造IoT開発	業務プロセス改革	デジタルマーケティング	デザイン思考	アジャイル開発	BI入門
デジタル 入門人材	レベル2 	IT		生成AI	MI入門		データサイエンス		データ活用入門	工場のIoT		マーケティング基礎		Garage入門	
	レベル1 	IT入門		生成AI入門		AI入門				IoT入門				Garage入門	

デジタル活用人材育成 - 受講促進施策一覧

施策	内容
メルマガ配信	全社受講率、新規コースの紹介、DXイベント情報を中心に2022年10月より月に1回のペースで全社員に配信。
アンケート・受講者の声公開、教材修正	オープンバッジページにアンケート結果の集計、受講者の声を公開。「満足度」、「おすすめ度」の低い教材については教材修正を検討・実施。
身近なデジタル事例集	PowerPF、Microsoft365製品他を活用した作業効率化などの、手軽にできるデジタル事例を全社から募集。オープンバッジページに掲載。
デジタル用語辞典・もうシスデジタル語録集	オープンバッジの教材に出てくるデジタル用語専用の辞典を作成。特に理解をしてほしい用語については「もうシスデジタル語録集」として4コマ漫画で解説。
9Mastered対談動画公開	オープンバッジを積極的に受講している役員と、レベル3「9 Mastered」の3名の方と対談を収録。テーマごとに社内向け動画を2023年2月より公開。
工場向け受講促進施策	受講結果を分析し、工場地区の受講率が他部場の約半分であったことから、ヒアリングを実施。その内容を受けて、1工場レベル1・2の集合研修を休転中に試行、結果を反映して集合研修用動画教材を作成、横展開準備中。
全社受講状況公開	オープンバッジページにレベル1～3の全社受講率を公開。
社長インタビュー	工藤社長の社内向けメッセージを公開。
旭化成DXOB Lv3 おすすめ教材紹介	レベル3の講座の中で、自分に役立つ知識はどの分野なのかわからなくて手がでない人、あるいは、部下にLv3の受講を促したいが何を受講させるのが良いかわからない上司などに、参照してもらいたい資料。
コミュニティ活動の促進	MI（マテリアルズインフォマティクス）、データ分析、Power PF、生成AIなどのコミュニティが活動中。オープンバッジプログラムによる学びの次のステップとして積極的に紹介

(参考) 社長インタビュー



工藤社長

小堀会長

レベル1、レベル2、レベル3
とも受講完了しました。

“DXオープンバッジは**意識付け、動機付けの重要なツール(nudge)**です”

“**デジタルリテラシーを高め**、営業やマーケティング、製造現場等の人など多様な人たちが、**共通の言葉**で話をするすることで、理解しながら一緒に考えることができるようになる”

“皆さんには**デジタルノーマル期**に入る2024年にはそのようになって欲しい。
そうなるためのツールがDXオープンバッジ”

これまでの成果・進捗

【人材育成の結果】

- 国内従業員の6割超（16,000人以上）がレベル3修了
- 社内コミュニティ参加者は累計5,000人超
- 「身近なデジタル事例集」への事例掲載200件以上



【事業活動への影響】

- 事業組織とデジタル共創本部によるDX共創テーマは累計130件超
- 研究開発・製造現場における生産性向上の実績
- 新たなサービスの開発、リリース



1. 旭化成のDX推進のあゆみ
2. デジタル人材育成の考え方
3. 旭化成DXオープンバッジ
- 4. 今後の取り組み**
5. 「全員参加×現場主導×共創」による変革へ

2方向のアプローチ

DXおよびDX人材育成に対する理解醸成

- 納得感の醸成（便利！役に立つなあ♪）
- 事業戦略としてのDX人材育成計画

学び→実践→業務活用へ

- 個人のマインド
 - 学んだことを実践してみる⇒実践した経験を、業務で活用する
- 職場での実践に向けた後押し
 - 業務での実践機会

「職場ぐるみ」の取り組み

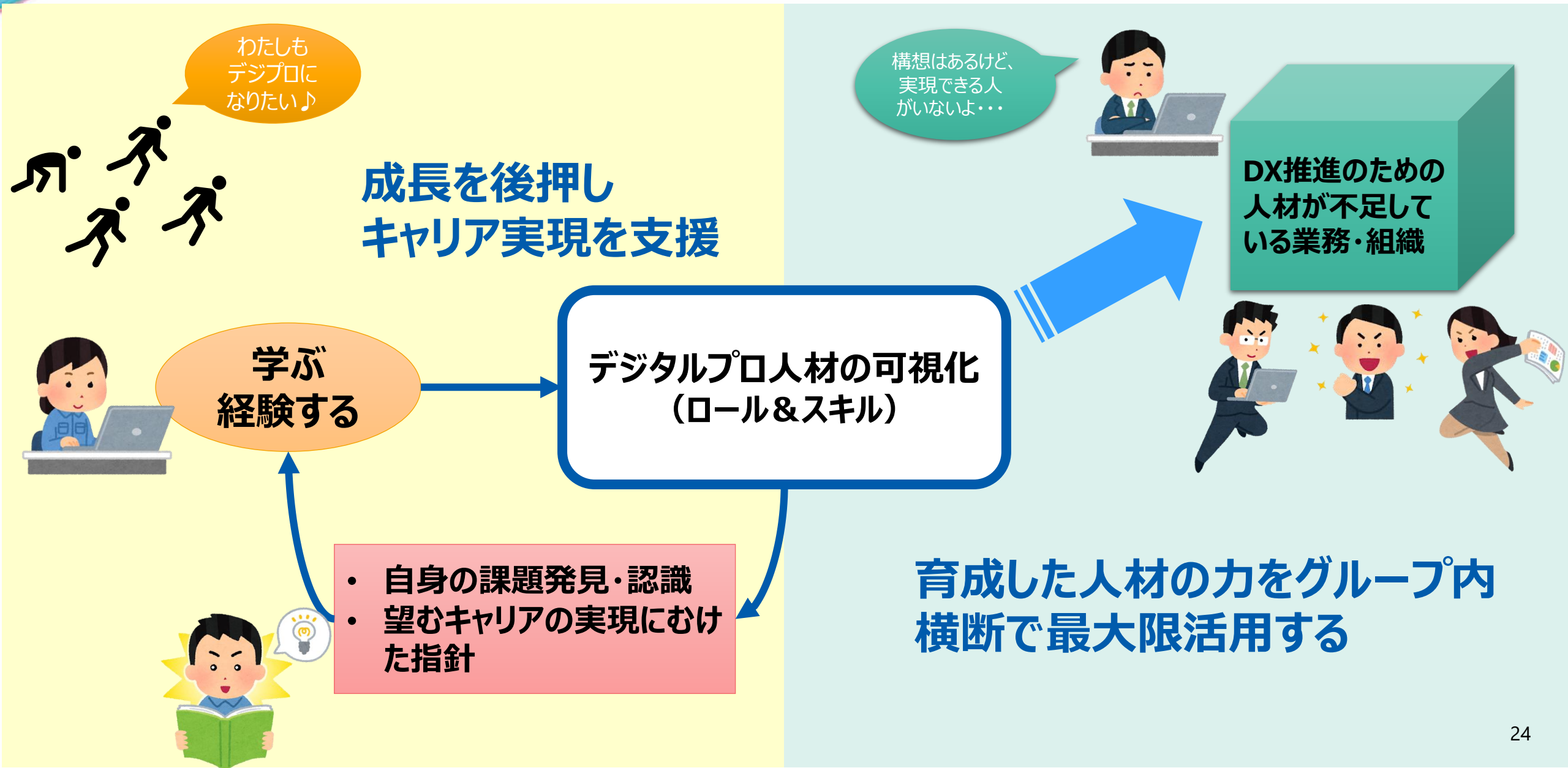
デジタル人材の活躍と成長の好循環を実現する

- デジタルプロフェッショナル人材の力を最大限活用する
- 成長を支援し、キャリア形成を後押しする

可視化の取り組み

4. 今後の取り組み

「可視化」から デジタル人材育成を持続的な取り組みへ（構想）



1. 旭化成のDX推進のあゆみ
2. デジタル人材育成の考え方
3. 旭化成DXオープンバッジ
4. デジタルプロフェッショナル人材の可視化の取り組み
5. **「全員参加×現場主導×共創」による変革へ**

「全員参加 × 現場主導 × 共創」による変革

2023年12月
DX経営説明会資料より

01 旭化成のDX戦略 AsahiKASEI

デジタルノーマル実現に向けたアプローチ: 全員参加 × 現場主導 × 共創

- DX専門組織だけでなく、全員参加型、現場主導型、共創型により、デジタル変革を推進
一見遠回りに見えるが、実際には、スピードを持って、コスト最適で、DXを推進するアプローチ

DX ———— **目的：製品、サービス、ビジネスモデル、業務、組織、プロセス、組織風土の継続的な変革**

————— **手段：データとデジタル技術を使いこなす**

デジタル共創本部 約200名

旭化成グループ
デジタルプロ人材
2,500名

スケーリングの仕組み

8

● 職場ぐるみの変革から事業貢献へ

● デジタル人材の活躍と成長の好循環の実現

Asahi Kasei DX Vision 2030

私たち旭化成はデジタルの力で境界を越えてつながり、
“すこやかなくらし”と“笑顔のあふれる地球の未来”を共に創ります

