

デジタル変革の定着を、 現場の自走力に。

「計画を作った。システムを入れた。なのに現場が変わらない。」
その理由と、経営・管理職・現場が同時に変わる3条件。

対象読者

DXに取り組む中小企業の経営者・変革推進リーダー

発行

Creative Quest Lab

目次

01	「変わらない組織」はなぜ生まれるのか	P.3
02	定着を阻む3つの失敗パターン	P.4
03	組織変革を成功させる3条件	P.5
04	参考事例：中部ロジスティクス（サンプル）	P.6
05	組織変革定着度 セルフチェックリスト	P.7
06	Future Workforce Programのご紹介・次のステップ	P.8

本ホワイトペーパーについて

本資料は、Creative Quest Labが中小企業の経営者・変革推進リーダーの方に向けて作成した実践ガイドです。掲載の統計データは公開情報をもとにした参考値です。P.6の事例は仮称・サンプルを使用しています。Before/After数値は「目標水準（目安）」であり、実績保証値ではありません。

「変わらない組織」はなぜ生まれるのか

「繋がるDX」は、システムを入れただけでは完成しません。個別の取り組み（点）を、組織が自走しながら繋ぎ続ける力——それが定着です。DX計画は完成した。システムも導入した。研修も実施した。それでも半年後、現場では以前と同じやり方が続いている——。こんな経験に心当たりはないでしょうか。これは経営者の責任でも、現場スタッフの問題でもありません。「計画・導入」と「定着・実行」はまったく異なる課題であり、後者には専用の仕組みが必要です。

あなたの会社に当てはまりますか？

- ▶ 導入したシステムを「一応使っている」が、以前と業務工数がほぼ変わらない
- ▶ DX計画書が「書類の棚」に眠っており、誰も参照していない
- ▶ 変革を前向きに進めているのが経営者だけで、管理職・現場がついてきていない
- ▶ 研修を実施したが、1～2ヶ月後には以前の習慣に戻っていた

46.6%

DXに取り組んでも人材不足は「解消されると思わない」中小企業
中小機構「中小企業のDX推進に関する調査」2024年12月発行

3層

変革定着に必要な同時アプローチ対象
経営・管理職・現場
CQL 設計原則

6ヶ月

3層の変革を組織の「日常」として定着させる標準支援期間
Future Workforce 設計値

※中小機構「中小企業のDX推進に関する調査（2024年）」（2024年10～11月調査・全国中小企業1,000社、うち人材不足を感じる452社が回答対象）の一例としての数値であり、断定するものではありません。

1つでも当てはまるなら、「定着の課題」に直面しています。

計画の質や技術の優劣ではなく、「人と組織を変える仕組み」が欠けていることが根本原因です。どれだけ優れた計画でも、どれだけ使いやすいシステムでも、**使う人と組織が変わらなければ成果は出ません。**

定着を阻む3つの失敗パターン

01 失敗①：研修した——でも定着しなかった

「研修を受けさせた」という事実で安堵し、業務への定着確認をしていない。研修は「インプット」にすぎず、現場で「実際に使う」という行動変容への橋渡しがなければ、習得した知識は1〜2ヶ月で消える。「研修参加率100%」は定着の証拠にならない。

研修を実施 → 現場では使わない → 「理解した」で終了 → 6ヶ月後に元通り

02 失敗②：現場任せにして形骸化した

「現場が主体的に進めるべき」という正論から、経営者・管理職が具体的な変革関与をやめてしまう。しかし現場スタッフだけでは「変革の必要性の判断」も「組織的な障壁の解消」もできない。主体性を求められても、変革の目的と手段が不明確なまま動けず、自然消滅する。

現場に一任 → 上が不関与に → 「どうすればよいかわからない」 →

形骸化・元の方法へ

03 失敗③：トップダウンで現場が反発した

経営者の変革意欲が強いほど、「やれ」「変われ」という命令口調になりやすい。現場スタッフは変革の目的・意義が分からないまま変化を強いられ、「また上からの押しつけ」と感じる。表面的には従いながら、内心では旧来のやり方を守り続ける。管理職は上下から板挟みになり動けなくなる。

経営者が命令 → 現場の納得なし → 表面従いつつ反発 → 離反・形骸化

3つの失敗に共通すること：「経営・管理職・現場」の3層が同じ目的に向かって同時に変わっていない。どの1層だけを変えようとしても、他の2層がボトルネックになり変革は止まります。

組織変革を成功させる3条件

条件1 3層同時変革の設計

- ▶ 経営者・管理職・現場スタッフに同じ時間軸で並行してアプローチする
- ▶ 経営者が方向性を示し、管理職がブリッジ役を担い、現場が主体的に動く「均衡点」を最初に設計する
- ▶ 「現場任せ」でも「トップダウン一辺倒」でもない第三の道——これが変革定着の出発点

条件2 アクションラーニング：やりながら学ぶ

- ▶ 座学研修ではなく、実際の業務課題に取り組みながら学ぶ方式を採用する
- ▶ 例：「日報のExcel入力をSaaS移行して工数を測る」——実業務での実践が学習テーマ
- ▶ 小さな成功体験の積み重ねが「自分たちでも変えられる」という組織の自信につながる

参考：Reg Revans「アクションラーニング理論（ $L = P + Q$ ）」1983 / David Kolb「経験学習サイクル」1984

条件3 自走・エグジット設計

- ▶ プログラム開始時から「支援なしで変革を継続できる状態」を最終ゴールとして設計する
- ▶ 管理職が変革ファシリテーターになり、現場チームが自律的にPDCAを回せる体制を確立する
- ▶ 内製化完了チェックリスト・自走継続計画書をプログラムに組み込み、完了基準を明確にする

Creative Quest Labのアプローチ：

この3条件を実現するため、Future Workforce Development Programでは「3層への同時並行アプローチ」×「アクションラーニング」×「内製化設計」を6ヶ月間で組み合わせます。Phase 1（診断・設計）→ Phase 2（基礎構築）→ Phase 3（自走化移行）→ Phase 4（確立・完了）の4段階で、「CQLなしで変革を継続できる組織」を実現します。

参考事例

※以下はプログラムの活用イメージを示すサンプル事例です。Before/After数値は「目標水準（目安）」であり、実績保証値ではありません。

B社（中部ロジスティクス・仮称、物流サービス業・従業員120名）

Smart Operations Design経由で倉庫管理システムを導入完了。しかし6ヶ月後も現場スタッフの多くが電話・FAX確認を並行使用。管理職も「どう定着させるか分からない」状態が継続していた。

課題の核心：「システムは動いている。しかし現場は使っていない。」経営者は「なぜ使わないのか」を理解できず、管理職は上下板挟みで動けない。現場は「電話の方が確実に速い」という経験則から離れない。この3層の分断が定着の障壁になっていた。

項目	Before（プログラム開始前）	After（6ヶ月後の目標水準・目安）	目標変化
DXツール定着利用率	導入済みシステムの実活用率 約28%	70%以上（目標水準）	+40pt超
日次確認・報告業務の工数	月85時間（担当3名計）	70時間以下（目標）	10～20%削減
管理職の変革行動スコア（6項目10点）	2.1点	4.5点以上（目標水準）	+2点超
現場の心理的安全性スコア（10点満点）	4.2点（匿名アンケート）	6.5点以上（目標水準）	+2点超
変革推進体制	経営者1名のみが推進。管理職・現場は受け身	管理職がファシリテーター役として自律運営	—

投資・効果の目安（サンプル試算）

260万円	+30%以上	Month 3末
フロント3ヶ月の投資額（試算） 診断・基礎構築フェーズ	DXツール定着利用率の 改善目標水準（目安）	中間評価・後半3ヶ月 継続の判断タイミング

中部ロジスティクスの例（サンプル）が示すように、システムという点を導入しただけでは終わりません。3層が同時に変わること、点は繋がりが続ける線になります。

組織変革定着度 セルフチェックリスト

以下の10項目で「はい」と答えられるものにチェックを入れてください。当てはまる項目が多いほど、組織変革の定着に課題がある可能性があります。

Part 1：定着しない現状の確認（5問）

- ☐ **定着** 導入したDXツールやシステムを、現場スタッフが日常的に活用できていない
- ☐ **計画** DX計画書・業務マニュアルが作成されたが、現場ではほぼ参照されていない
- ☐ **習慣** 研修や勉強会を実施したが、3ヶ月後に現場の行動がほぼ変わっていなかった
- ☐ **回帰** 「元のやり方の方が楽」「新しいシステムは使いにくい」という声が現場から出ている
- ☐ **測定** DXツールの活用率や業務改善の成果を定期的に測定できていない

Part 2：人材・組織のリスク確認（5問）

- ☐ **管理職** 管理職が経営層と現場の板挟みになり、変革推進が滞っている
- ☐ **分断** デジタルリテラシーの差が大きく、世代間・部署間の分断が生じている
- ☐ **共有** 変革の目的・方向性が経営者だけに偏り、管理職・現場に十分共有されていない
- ☐ **主体性** 現場スタッフが「変革は自分たちの話」という感覚を持っていない
- ☐ **自走** 現在の変革推進が外部支援・特定担当者頼りで、撤退後の継続体制がない

8～10個

組織変革の定着に深刻な課題があります。変革阻害要因の特定と3層同時アプローチが急がれます。

5～7個

部分的に定着の課題があります。重点領域を特定した集中支援が必要です。

0～4個

変革定着の基盤は比較的整っています。さらなる自走化・内製化強化を一緒に進めましょう。

Future Workforce Development Programのご紹介

「DXの計画は作った。次は定着させたい」——そう感じている経営者に向けて設計したのが本プログラムです。経営者・管理職・現場スタッフの3層に同時にアプローチし、6ヶ月で「CQLなしで変革を継続できる組織」を実現します。DX Navigate・Smart Operations Design・Growth Catalystの既存ご支援を経た企業には、前工程での組織・課題把握を活かした精度の高い変革支援を提供できます。

オプション	内容	期間	費用（税別）
無料変革診断	3層の現状・変革阻害要因の初期スコアリングと方向性提案	60分	無料
フロント3ヶ月 （診断・基礎構築）	Phase 1（診断・設計）＋Phase 2（基礎構築）。Month 3末の中間評価で後半継続を判断	3ヶ月	140～280万円
6ヶ月一括 （全4フェーズ）	Phase 1～4：診断→基礎→自走化→確立。変革成果報告書・自走継続計画書を含む	6ヶ月	260～520万円

※フロント3ヶ月から始め、Month 3末の中間評価で後半3ヶ月（+120～240万円）の継続を判断することもできます。変革の連続性・効果は6ヶ月一括の方が高くなります。

定着は、繋がりを途切れさせない仕事です。

代表の久田は、Sler時代に人材育成が後回しにされる現実を見た経験から、技術への投資だけでは組織は変わらなと痛感しました。その問題意識が、点を線として保ち続ける自走組織づくりへの動機です。

無料変革診断に申し込む

60分のオンライン診断で、貴社の変革定着の課題と3層のアプローチ領域を明確にします。
診断結果はその場でフィードバックし、具体的なネクストステップをご提案します。
しつこい営業は一切ありません。お断りもご自由です。

プログラム料金：フロント3ヶ月 140～280万円（税別）／6ヶ月一括 260～520万円（税別）

※料金はプログラムの範囲・組織規模・支援内容により異なります。記載は目安の価格帯です。

※デジタル化・AI導入補助金（旧IT導入補助金）等の活用により実質負担を抑えられる場合があります。まずは無料診断で概算をご提案します。

今すぐ無料変革診断を申し込む

担当：久田裕基（中小企業診断士 / AI・IoTマスターコンサルタント）

お問い合わせ：info@creativequestlab.com

受付：平日 9:00～18:00