

35min
Ver.

コミュニティを立ち上げよう&育もう！
～大企業で「コミュニティ型の組織で動いていく」という選択肢～

DNP

未来のあたりまえをつくる。

2023年6月2日
大日本印刷株式会社

本日は話したいこと

- なぜコミュニティなのか
- 企業内コミュニティで何を活動するのか
- リーダーシップとは何か（コミュニティ・リーダーに求めていること）
- コミュニティの外からの支持
- コミュニティへの思い

自己紹介

■ 和田 剛 (Takeshi Wada)

- 情報イノベーション事業部ICTセンターシステムプラットフォーム開発本部DX推進部 部長
- 主席技術員 (ITアーキテクト)
- 2001年新卒入社 (ずっとDNP)

■ 主な役割

- 新規ビジネス開発
- 新しい技術・方法論を浸透させる (CoE = Center of Excellence)
- 人材育成

■ 対外活動

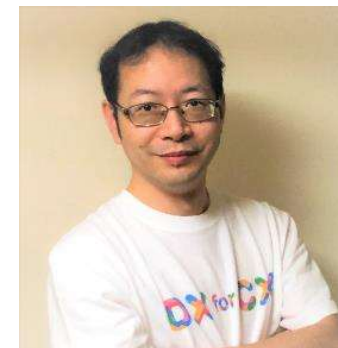
- Jagu'e'r (Google Cloudエンタープライズユーザー会) 理事
- 「DXを成功に導くクラウド活用推進ガイド」(日経BP)
- 「成功するコミュニティの作り方」(リックテレコム)



DNP 和田



DNP



DNPは今年で147歳になる歴史ある会社です

DNP

創 業：1876（明治9）年10月9日

資 本 金：1,144億6,476万円

売 上 高：1兆3,732億900万円

従業員数：36,246名

（2023年3月31日現在・連結）

拠 点 数：営業拠点 国内 33, 海外 25

生産拠点 国内 56, 海外 16

（2023年3月31日現在・連結）



事業領域も多岐にわたります



P&Iイノベーション

注力事業領域



とにかく新しいことにチャレンジし続ける企業です

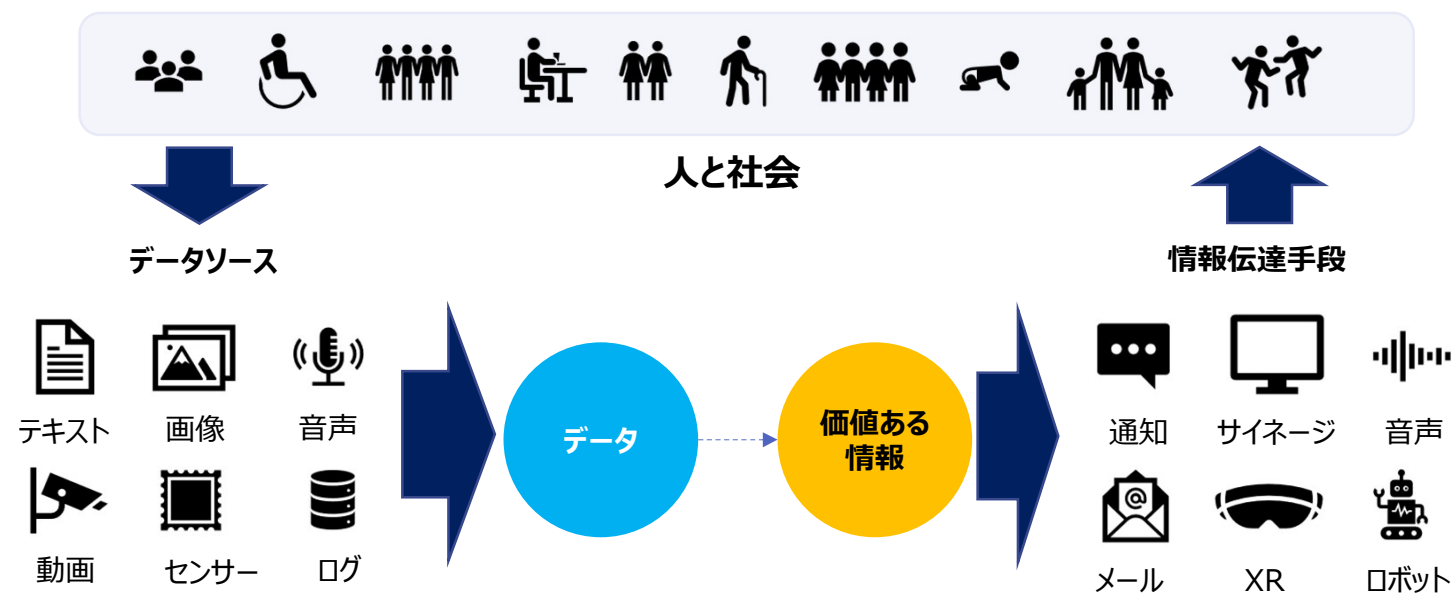


コミュニティ云々の前に
そもそも何を実現したいのか



企業理念「DNPグループは、人と社会をつなぎ、新しい価値を提供する。」

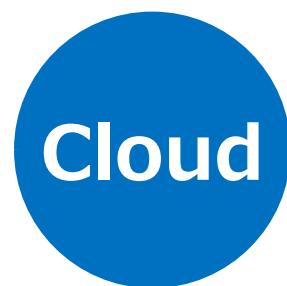
DNP



次々と新しい“価値ある情報”を提供するサービスを生み出す

新しいサービスを次々と生み出すために社員があたりまえのように使いこなせるようにしたい。

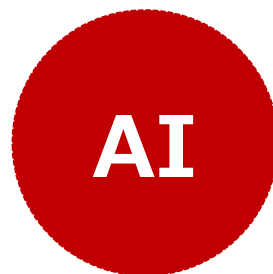
DNP



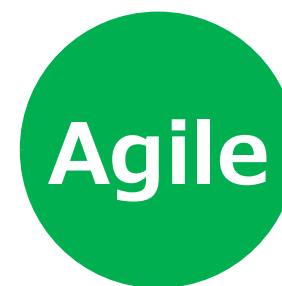
1,264名



クラウドには、無限の可能性がある。



950名



588名



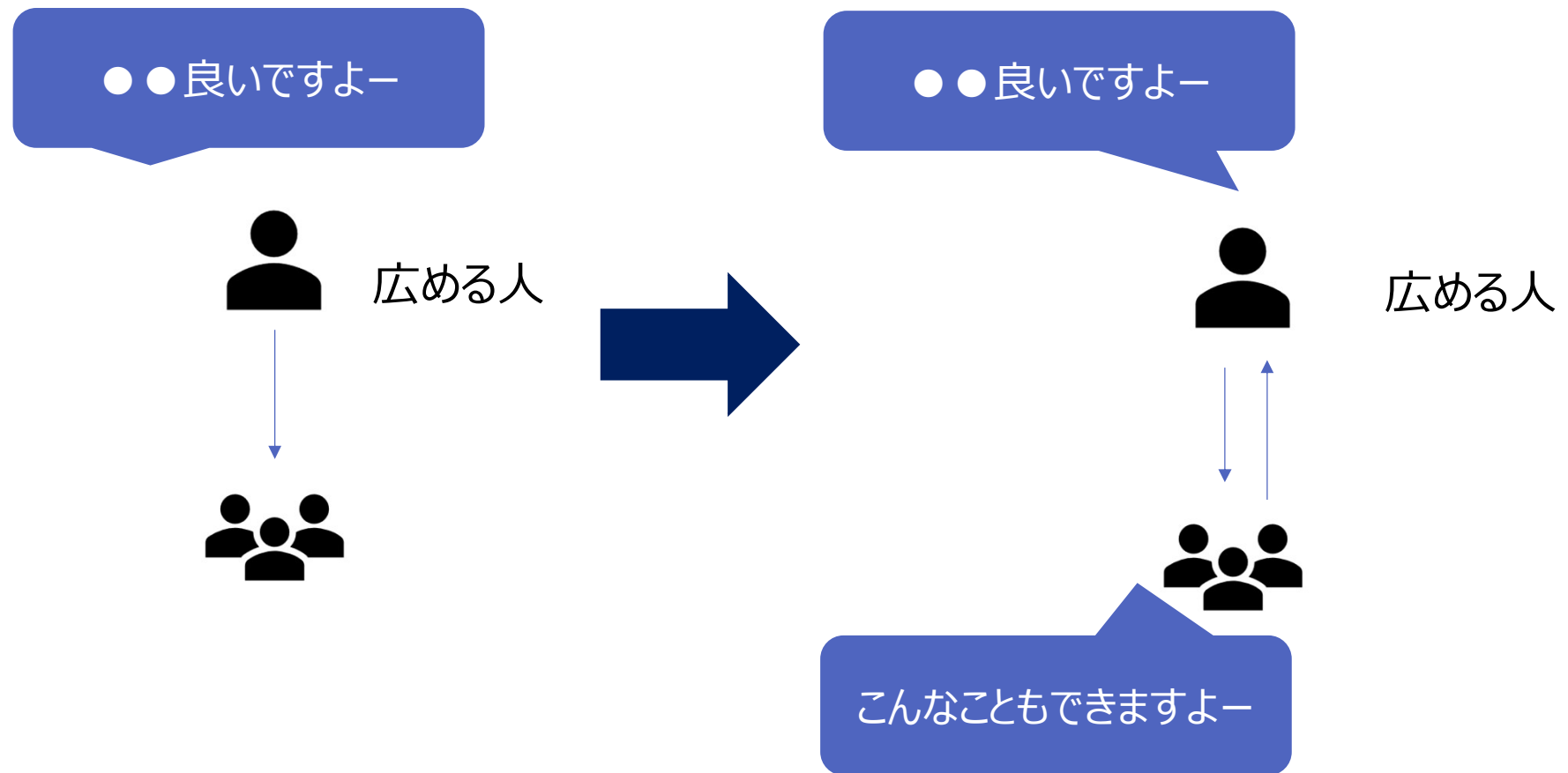
そのために社内コミュニティで広めてみよう！



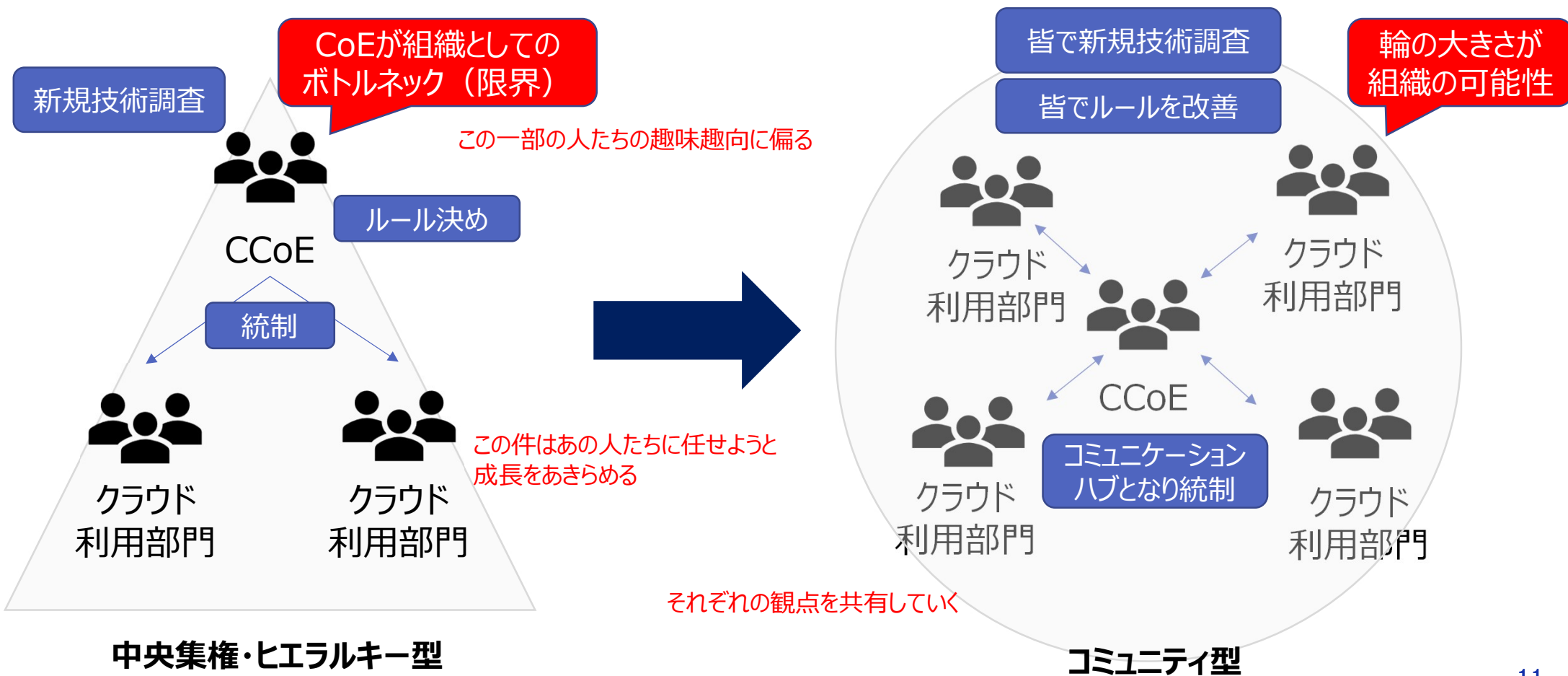
なぜコミュニティなのか



広める活動を、単方向でなく、双方向にしたい。



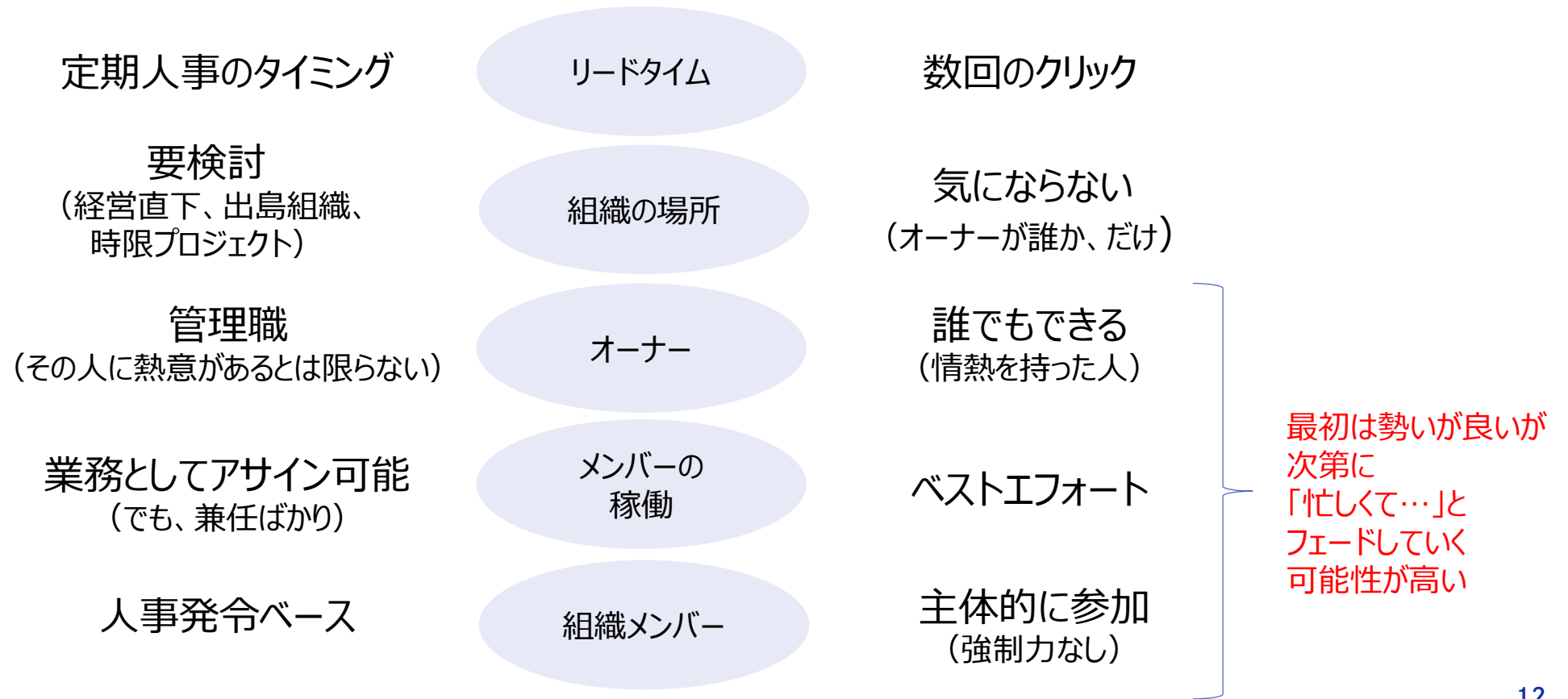
コミュニティ型の組織へ（クラウドCoEの場合）



実組織とバーチャル組織（コミュニティ）

実組織

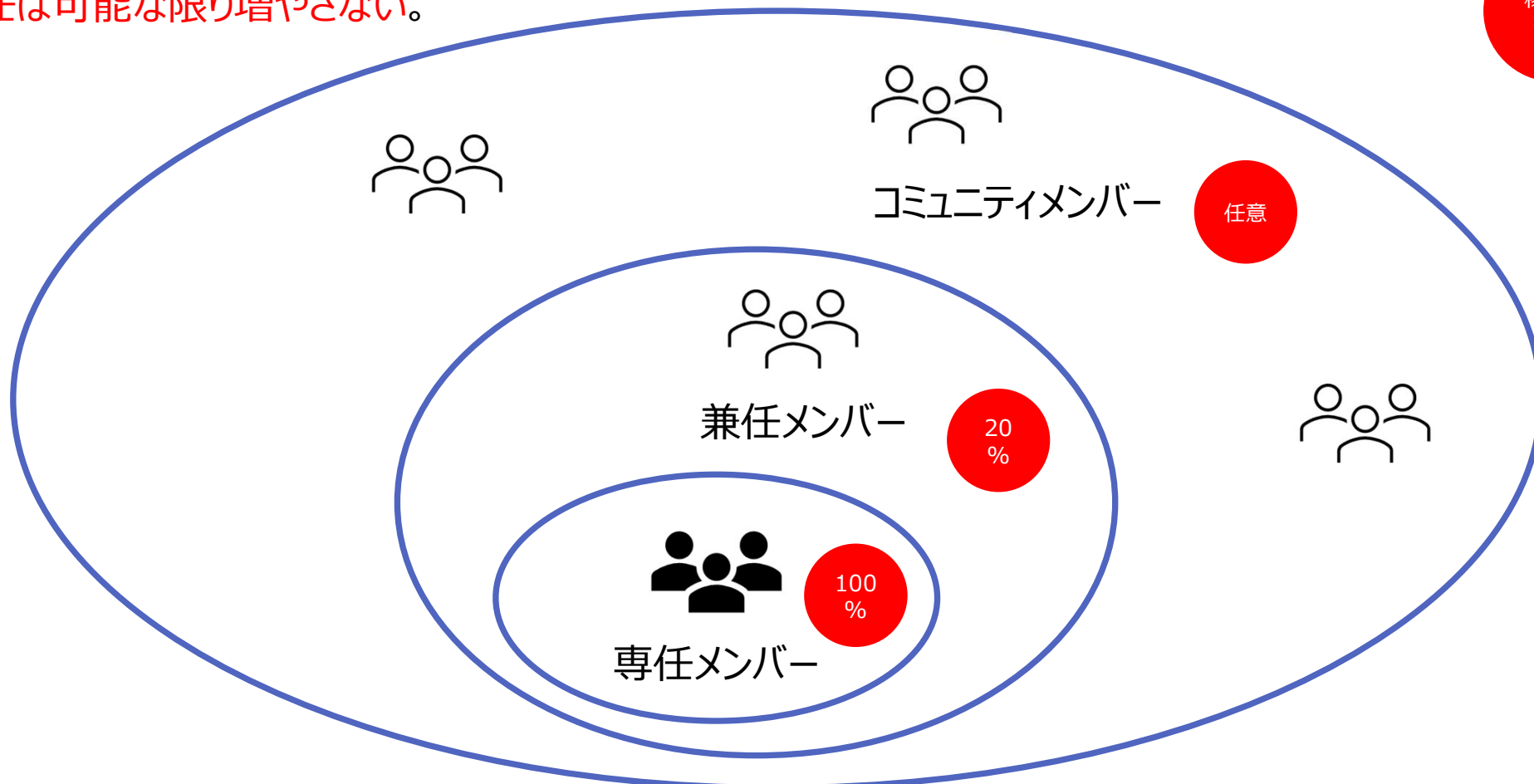
バーチャル組織（コミュニティ）



そこで。DNPのコミュニティ構成の工夫。

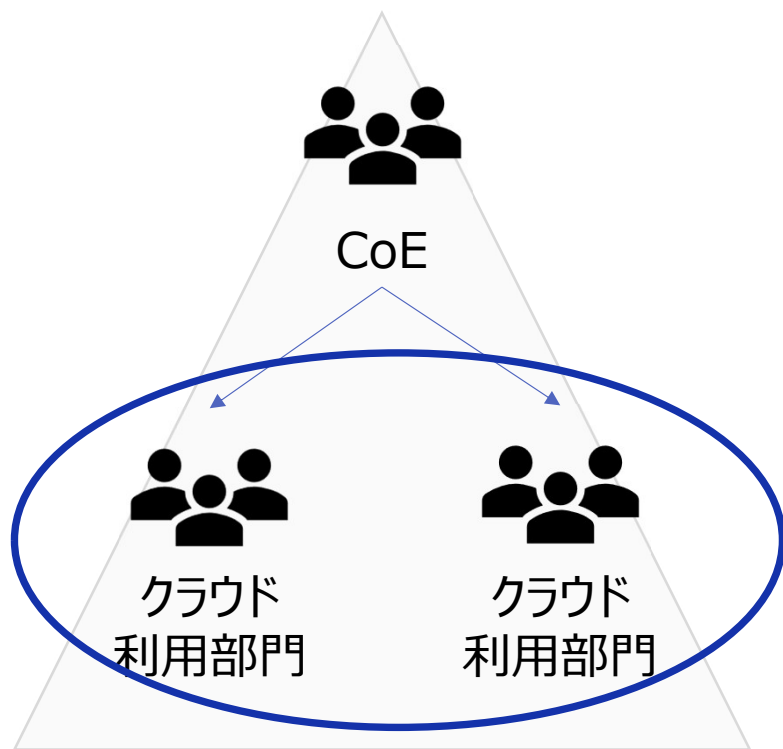
口コミでゆるやかに拡大しつつ、専任・兼任は組織として（発令ベースで）活動する。
専任は可能な限り増やさない。

稼働の割合

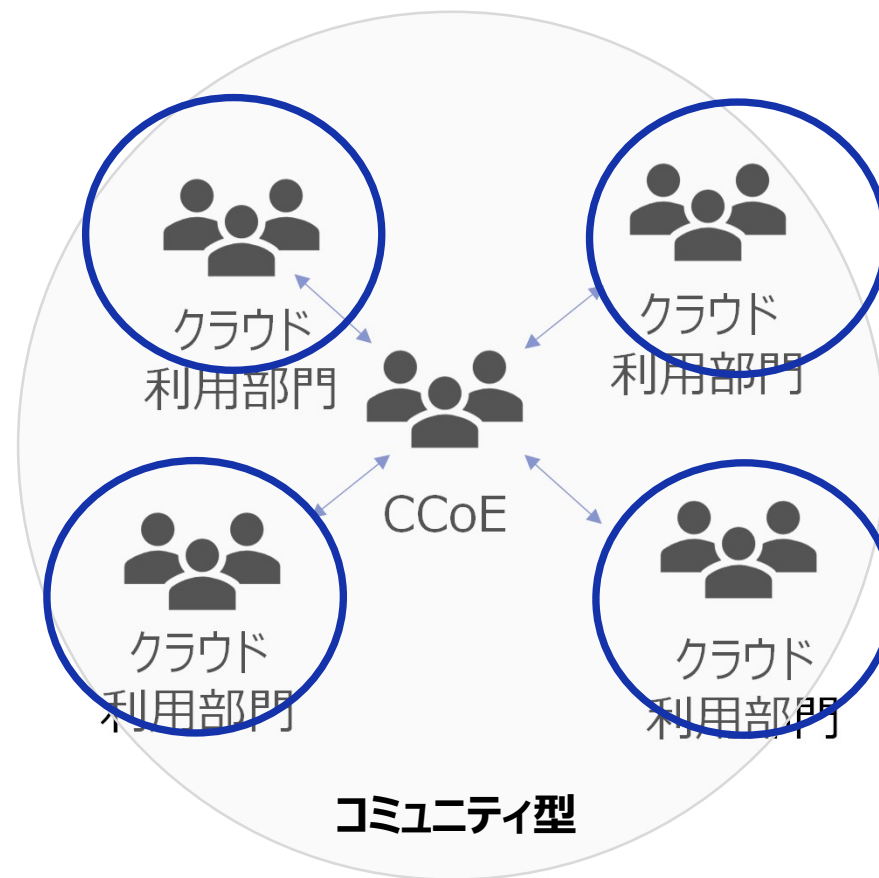


現場に近い、ユーザー（生活者）に近い方に人を増やすべき

DNP



中央集権・ヒエラルキー型



コミュニティ型



では、コミュニティで何を活動するのか



新しいものを社内に広めるときに「ない」もの

推進する組織がない

●●推進部を作ろう

コミュニティを
作ろう
(ただし専任がリード)

知識がない

資格取得をしよう

楽しく学ぶ
しかけを作ろう
(実践を意識する)

活用するルールがない

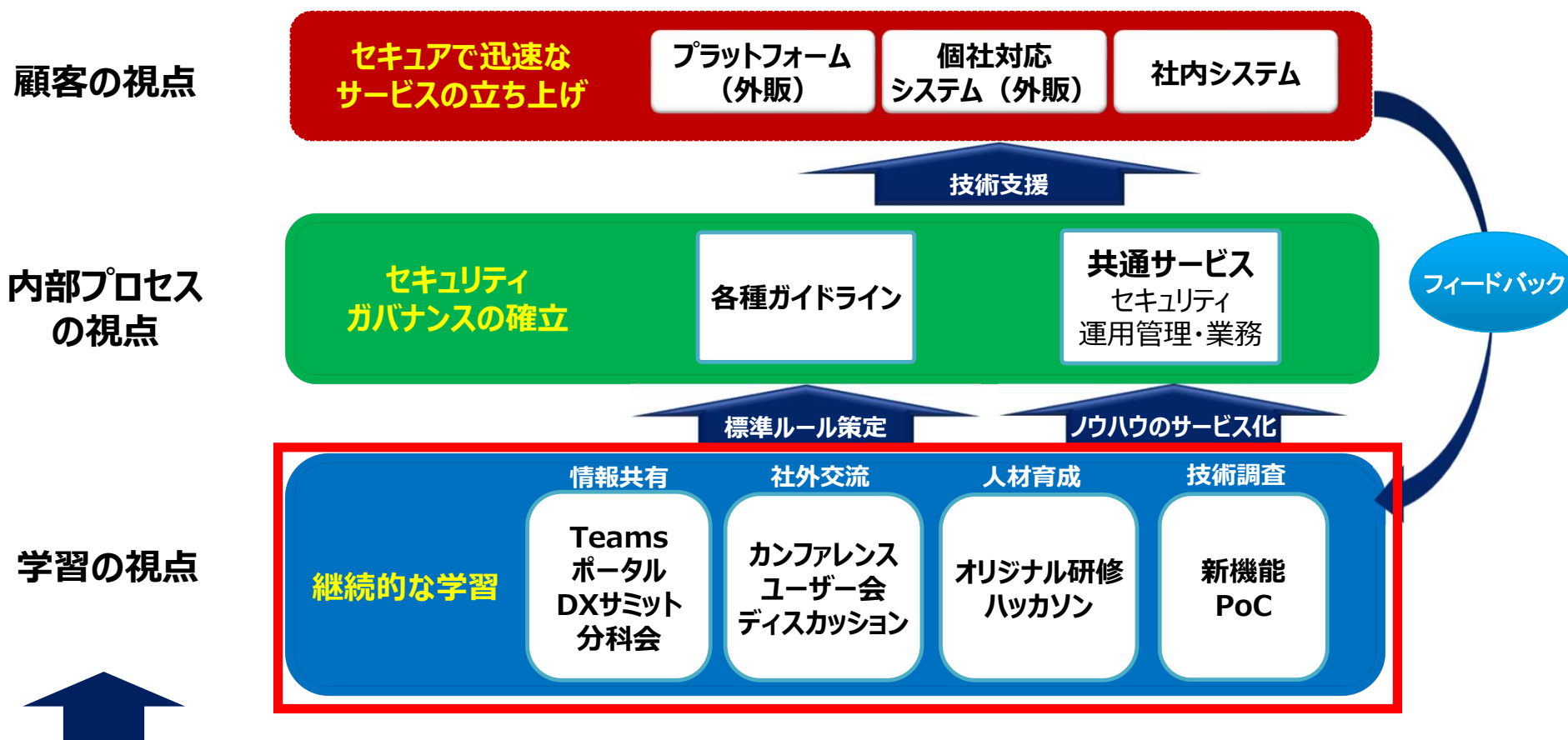
コンサルに入ってもらい
ガイドラインを作ろう

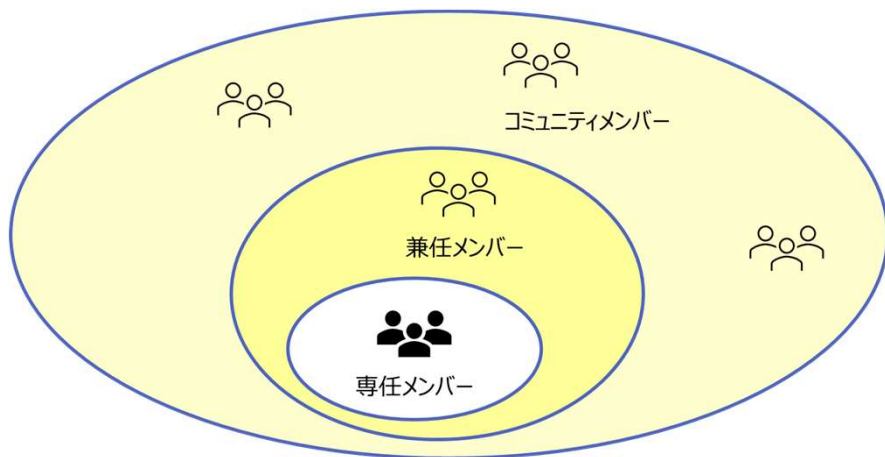
みんなで
作って行こう
(現場の声を大切に)

新しい技術に組織全体で取り組む企業風土に変えていきたい！

CCoE (Cloud Center of Excellence) の例をお話します

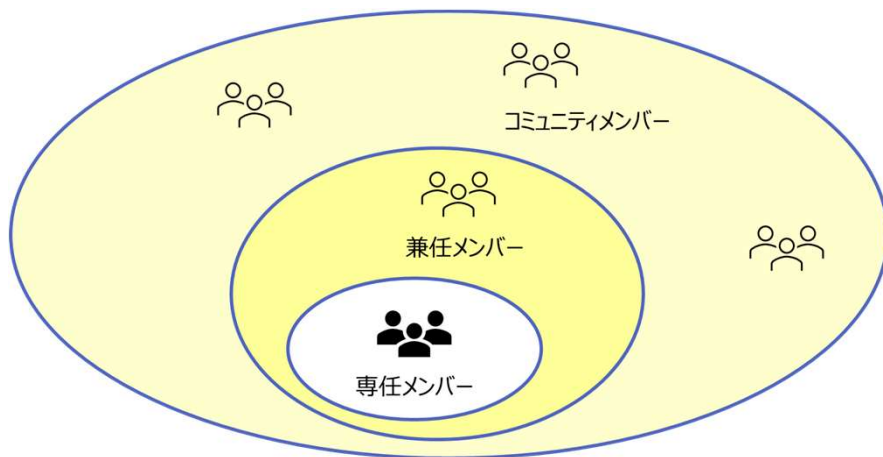






**一部のメンバー（専任メンバー）ばかりでなく
さまざまなメンバーが情報発信をする**

楽しく学ぶ場を作る

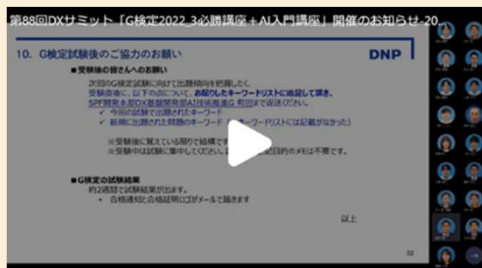


**一部のメンバー（専任メンバー）ばかりでなく
さまざまなメンバーが情報発信をする**

楽しく学ぶ場を作る

さまざまなメンバーが情報共有する場

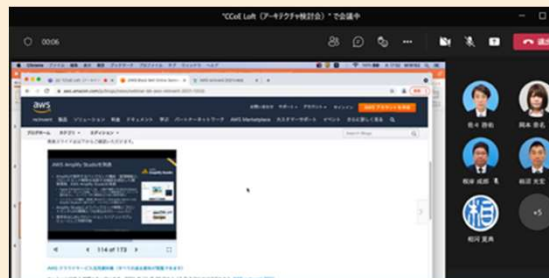
DXサミット
(オンライン勉強会) 109回



- 入門勉強会
- 社内事例（失敗事例）
- GAFAMカルチャー勉強会
- 出張、カンファレンス参加報告

とにかく興味をもってもらう
テーマ設定

CCoE LOFT
(サービス検討会) 220回



- アーキテクチャ検討
- 共通サービス検討
- ガイドライン更新

Light Flat Open Tolerant

DNPクラウド通信
(最新ニュース) 147回

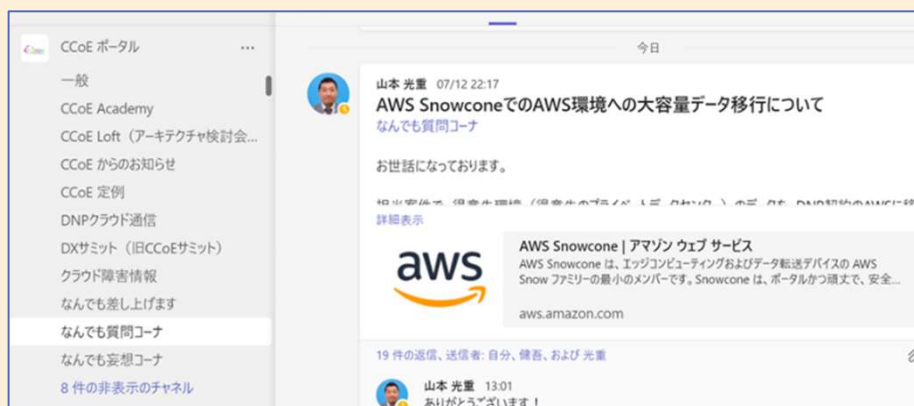


- 技術アップデート情報
- セミナー情報
- 毎週発信

社内の言葉・目線に翻訳して
情報発信

活動の中心は兼任メンバーやコミュニティメンバー

何でも質問コーナー



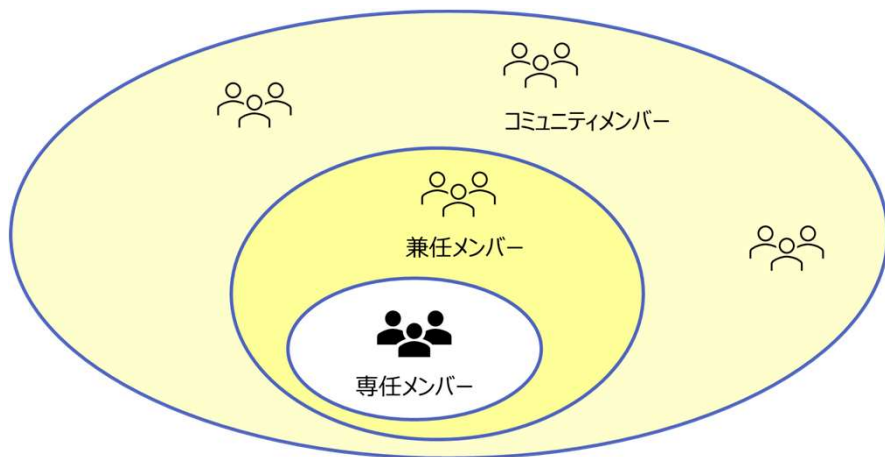
クラウド利活用に関することなら何でも質問できるコーナー。
質問内容に詳しいコミュニティのメンバーが回答。

何でも妄想コーナー



こんなサービスがあったら便利だな、という考えを自由に発信
できるコーナー。コミュニティメンバーによりLOFTで検討され
サービス化されるケースもあり。

「こんな質問できるんだ」「こんな発言しても大丈夫なんだ」という安心感



一部のメンバー（専任メンバー）ばかりでなく
さまざまなメンバーが情報発信をする

楽しく学ぶ場を作る

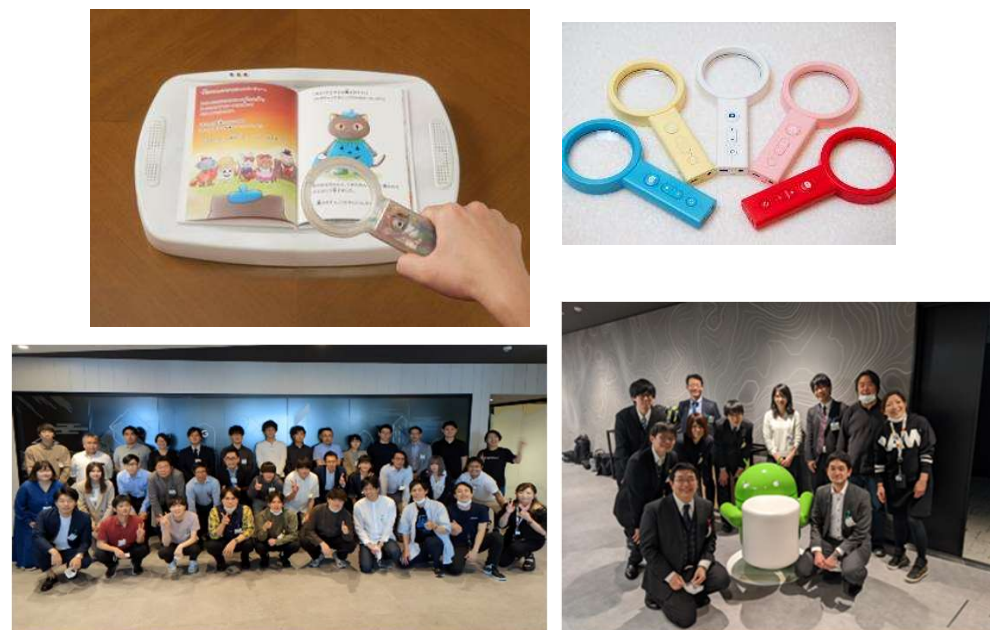
楽しみながら学ぶ場を作る（実践を通じて学ぶ場）

AWS DeepRacer



AIカーレースを通じた学習

Google協力のハッカソン

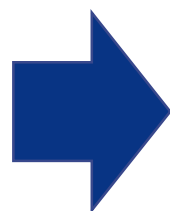


プロダクト開発を通じた学習

AWS DeepRacer活動

DNP

- 明確なゴールイメージ（世界一を目指す）
- 初心者でも参加しやすい雰囲気づくり
- すべて業務時間内の活動として経営層が全面的に支援



明確なゴールイメージ
(高い目標)

高い目標に本気で挑めるトレーニング環境

活動の狙い：気が付くとAWSを使えるようになっていくような目標設定

目標

AWS DeepRacerリーグで優勝する！

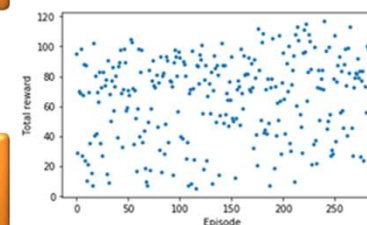
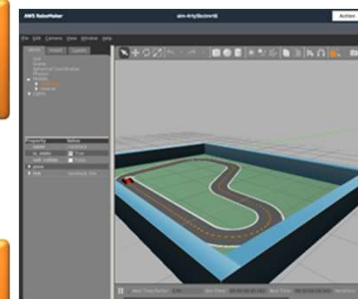
そのためには・・・

SageMaker/RoboMakerで強化学習とデータ分析

気が付くと・・・

AWSを使いこなしている

高い目標を設定することで
自然とAWSを使いこなせるようになる！



```
#src/robomaker/environments/deepracer_env.py
def reward_function(self, on_track, x, y, distance_from_center, car_orientation,
                    progress, steps, throttle, steering, track_width, waypoints,
                    closest_waypoints):
    if distance_from_center >= 0.0 and distance_from_center <= 0.02:
        return 1.0
    elif distance_from_center >= 0.02 and distance_from_center <= 0.03:
        return 0.3
    elif distance_from_center >= 0.03 and distance_from_center <= 0.05:
        return 0.1
    return 1e-3 # like crashed
```

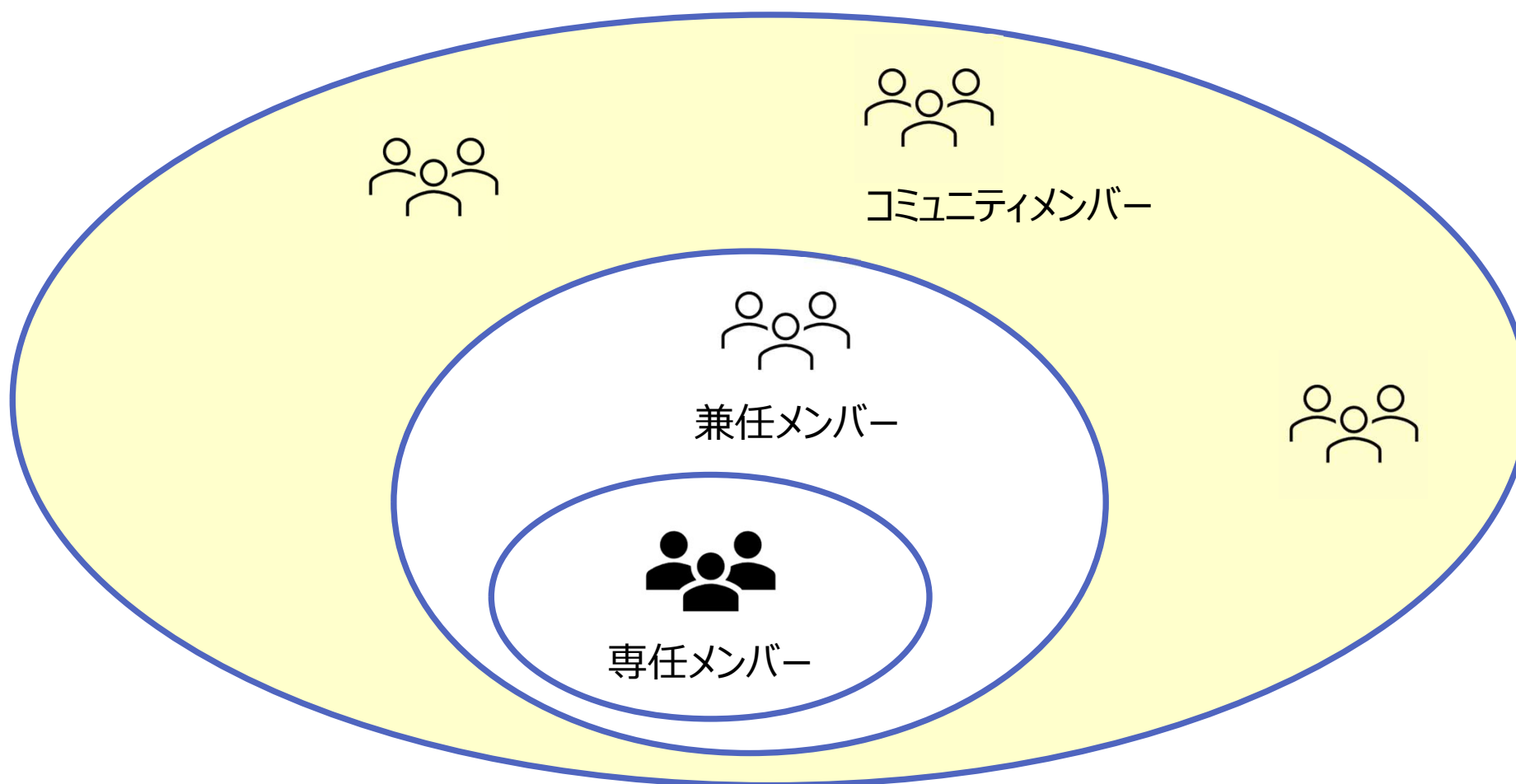
世界大会で優勝（2019年）



- 「AWS DeepRacer TV」YouTube配信（約50万回再生）
 - <https://www.youtube.com/watch?v=yDGm7u8wrNM>
- 東洋経済「印刷会社社員「AIカーレース」世界制覇の舞台裏」
 - <https://toyokeizai.net/articles/-/330570>

AWS DeepRacerで活躍したのは専任でも兼任でもない一番外側の人たち

DNP



社内外に仲間を増やす取り組み

DNP



週2回の勉強会



月1回の社内レース



ノウハウを研修化



ブログ投稿



セミナー登壇



早稲田大学での講義

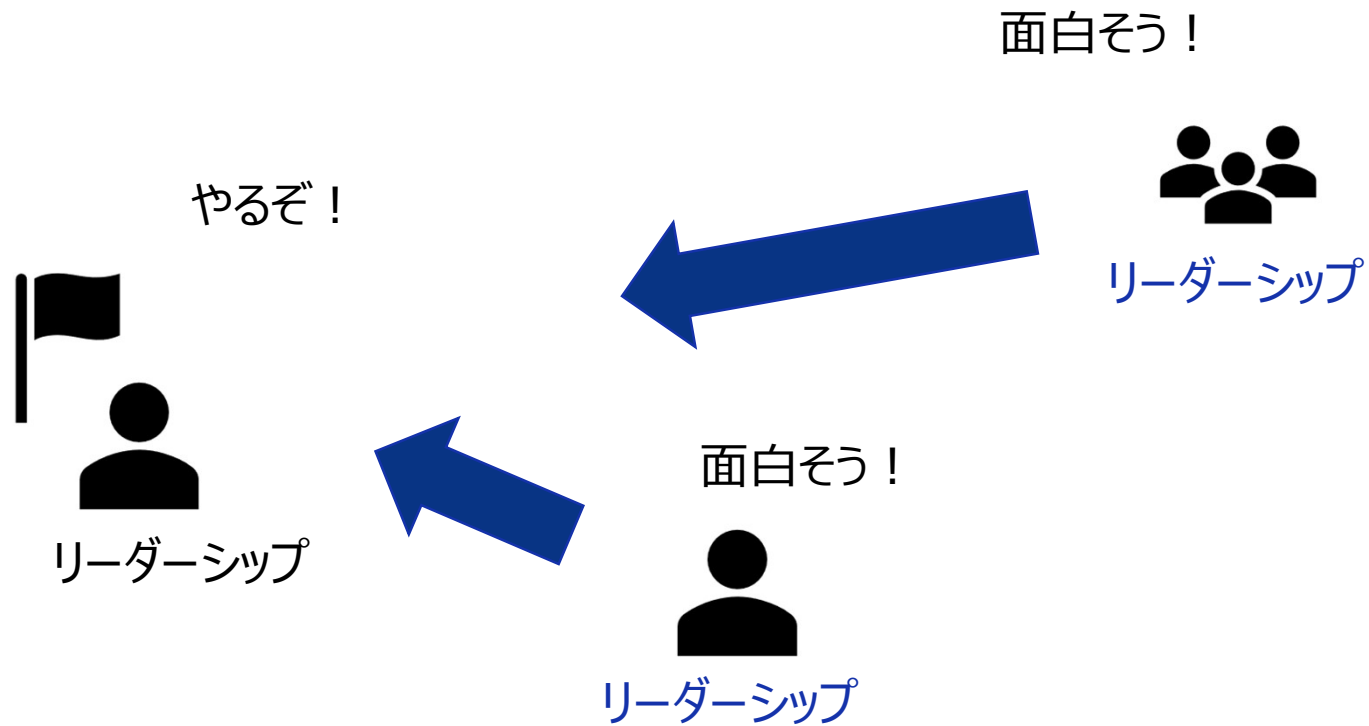


イベント出展（子ども向け）



活動に関わるすべての人がリーダーシップを発揮

リーダーシップは最初の1人だけではない



各人がそれぞれのリーダーシップを発揮して
コミュニティは形成されていく



<https://www.youtube.com/watch?v=IdULdrNAINs>

すべての人がリーダーです！

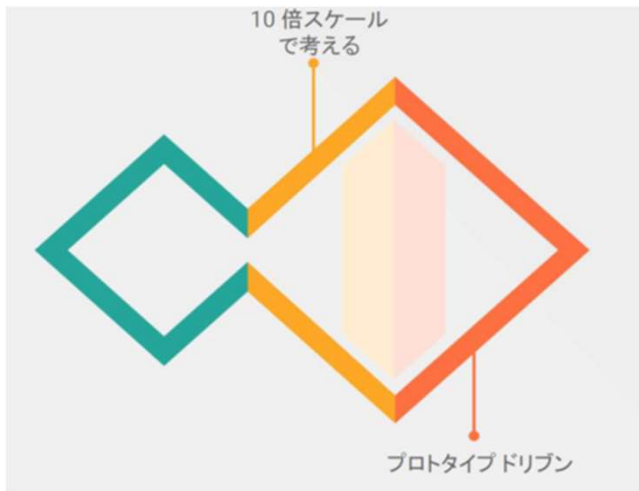
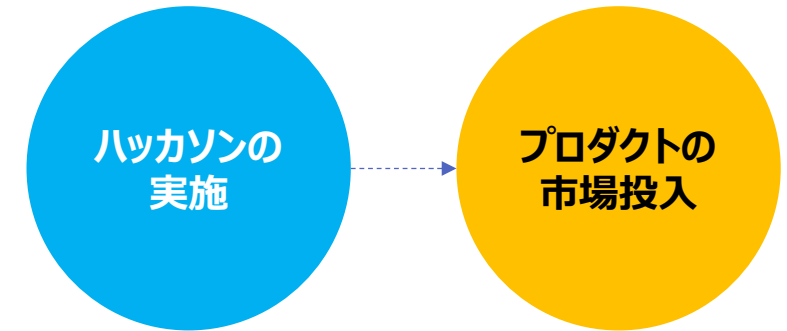
DNP



すべての人が自分の「好き」「得意」な領域でリーダーシップを発揮する

Google協力のハッカソン

- 2020年から毎年実施
- 市場への投入を目標にした本気のプロダクト開発
- Googleのエンジニアリング手法やカルチャーも学習
- リモート開発・多国籍メンバーの新しい開発スタイル



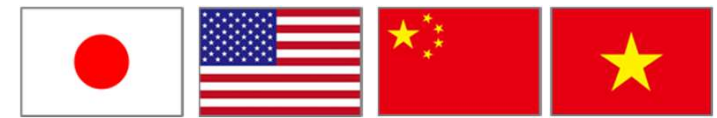
Googleのプロダクト開発



魔法の虫めがね
(ハッカソン発プロダクト)

Google協力のハッカソン（2021年）

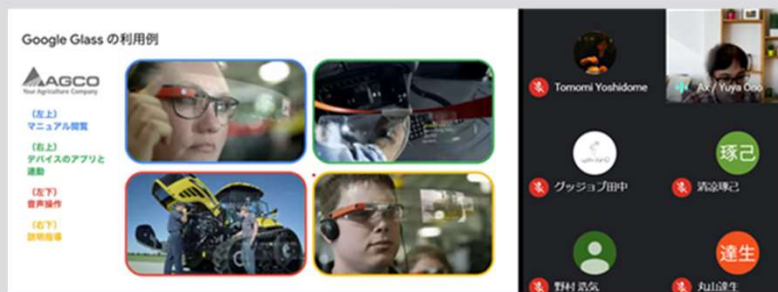
- DNPの呼びかけで集まった
- 4か国計16社による合同オンライン・ハッカソン



STEP1

エンジニアリング手法や
カルチャーの学習

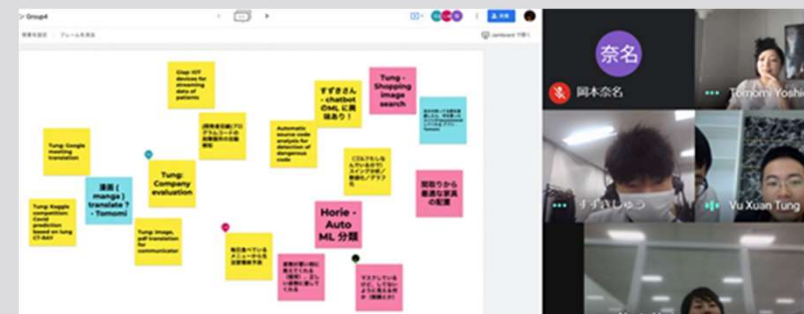
325名参加



STEP2

多国籍メンバー（4か国）
完全リモートによるハッカソン

27名参加



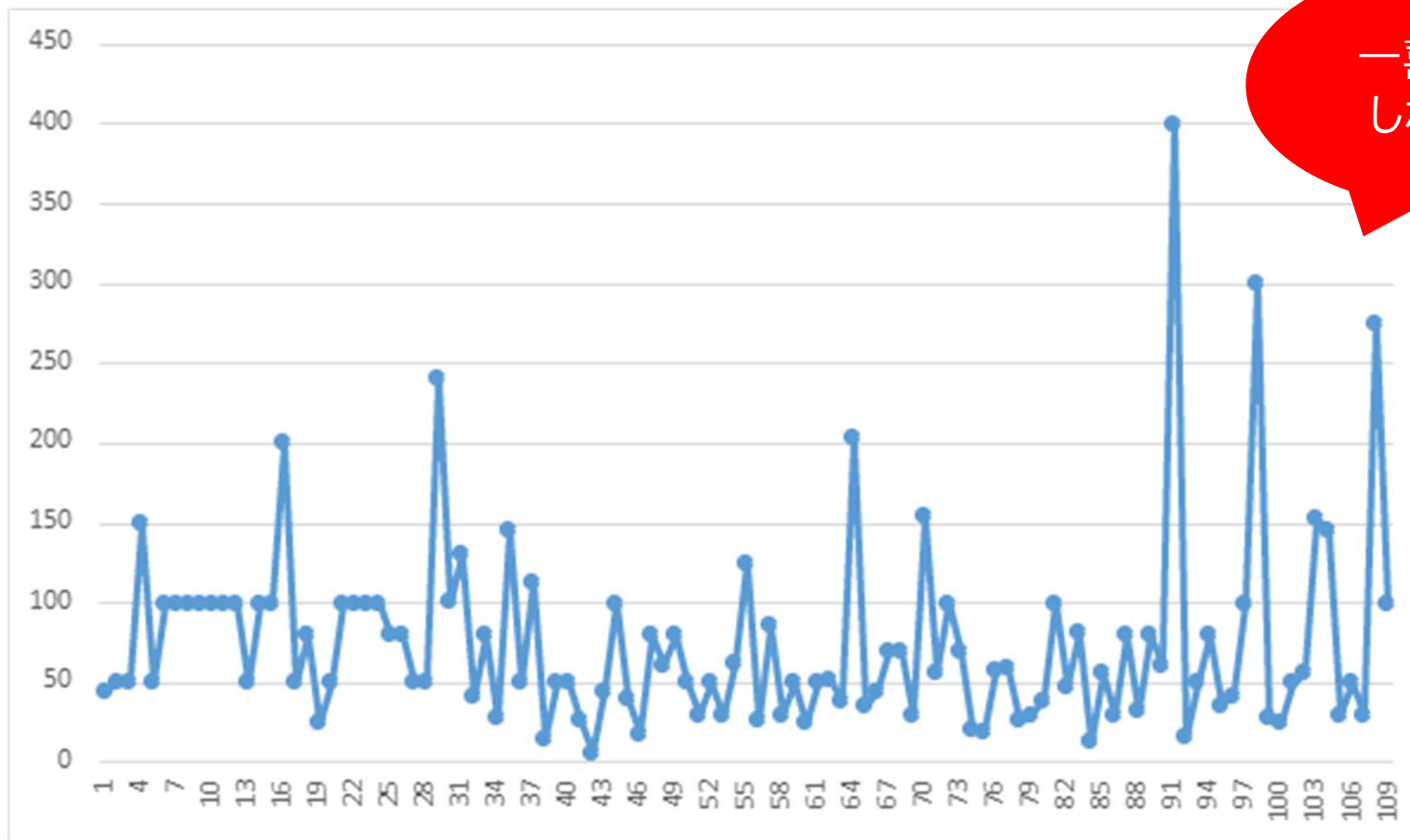
ハッカソンを通じて皆で楽しみながらクラウドを学ぶ

持続性のあるコミュニティにするポイント

- さまざまなメンバーが情報発信する場を作る
 - テーマ選び
 - 入門的な内容は定期的実施（新しい仲間が増える）
 - 事例（社内だからこそ話せる内容）
 - 特に失敗事例の共有を奨励する
- とにかく継続する（1回、2回ですぐ諦めない）
 - 参加人数に一喜一憂しない
 - みなさんそれぞれ事情がある。決して興味がないわけではない。
 - アーカイブ配信も含めての「視聴者数」に注目する。
 - 成功する理由はただひとつ「成功するまで試行錯誤し続けたから」
 - Try & Error ではなく Try & Learn

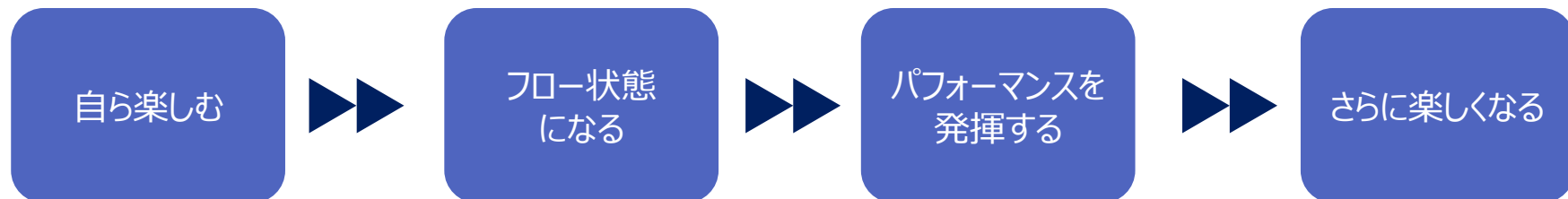
DXサミットの参加人数

DNP



コミュニティが活性化するポイント

- 楽しみながら学ぶ場づくり
 - まず、自分自身が楽しむこと
 - 「楽しそうですね！」は最大の誉め言葉



活動の中に、参加するそれぞれの人が楽しめる、さまざまな要素があると良い。

その他のコミュニティが楽しくなる施策

- コミュニティ・アワード
 - さまざまな視点で表彰する
 - Best Speaker
 - Best Feedbacker
 - Best Influencer
 - Best Challenger など

- なんでも差し上げます
 - 活動の中でいただいたSWAG（ノベルティ）など

CCoE活動に貢献いただいた人を表彰する制度（非公式）

CCoEは皆様のフィードバックとリーダーシップで活動が成り立っています。
日頃からの皆様の貢献、本当にありがとうございます。
毎年7月から翌年6月までの活動に対して、毎年6月に投票、表彰を行っています。

CCoE AWARD 2021

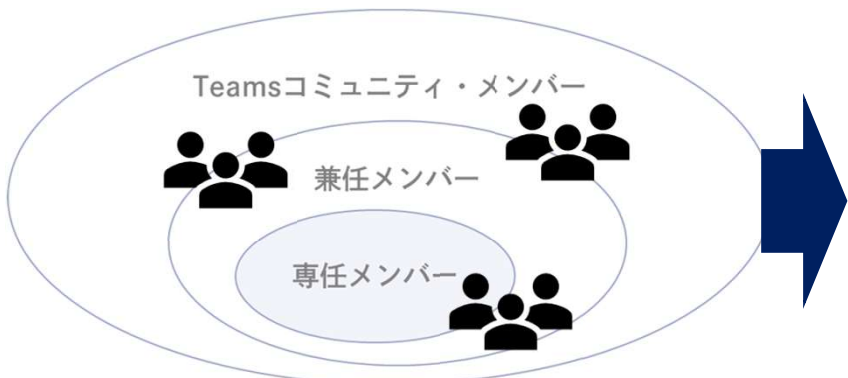
CCoE AWARD 2022



コミュニティに興味をもってもらうきっかけは、たくさんあればあるほど良い。

アジャイルのコミュニティも全く同じ考え方

DNP



情報共有の場づくり



DXサミット
(プラクティス共有)



何でも質問コーナー
(コミュニティ・メンバー
が回答)



世の中の先進的な
サービス/アジャイル
関連ニュース

楽しく学ぶ仕掛け



ハッカソン



アジャイルボード
ゲーム

主体的に学び共有するオープンな風土



成功事例だけでなく
失敗事例を積極共有



スクラムマスタが集まる
ディスカッション

研修内容をフォローアップする
ワークショップ



マインド醸成ワークショップ

仲間との学び

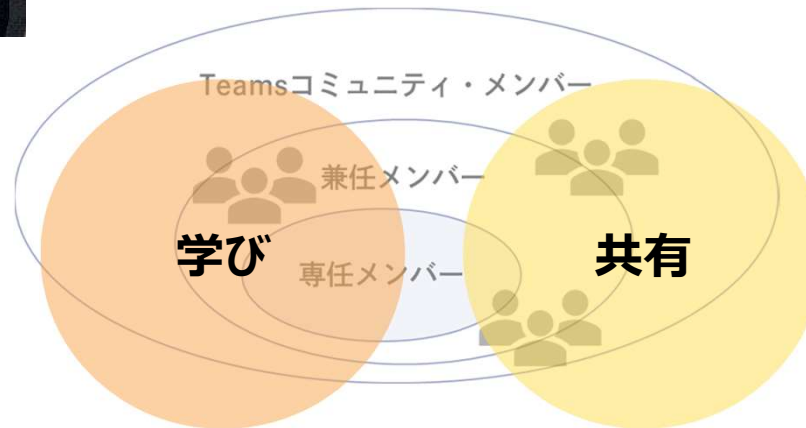


輪読会

積極的な情報収集と
社内への共有



セミナー参加と社内共有



実プロジェクトの
スクラムイベント見学

【ご参考】スクラム

- アジャイルプロジェクトを体感できるスクラムイベントを見学できる。アジャイル手法の1つであるスクラムのスクラムイベント（オンライン会議）を見学会を実施しています。どのようにプロジェクトを進めていくかの参考にしてください。
- 特別事項
- 事前返信は不要。掲載された時間に会場リンクから参加するだけ
- 会議を実施していない場合もあります
- 時期によって見学できるプロジェクト



スクラムイベント見学会

コミュニティ活動を通じてチームワークや主体性を育む

アジャイル開発ボードゲーム



非エンジニア、新入社員、管理職など幅広くアジャイルを理解してもらうために、ゲーム感覚で楽しみながらスクラムを学べるボードゲームを2022年5月に開発。



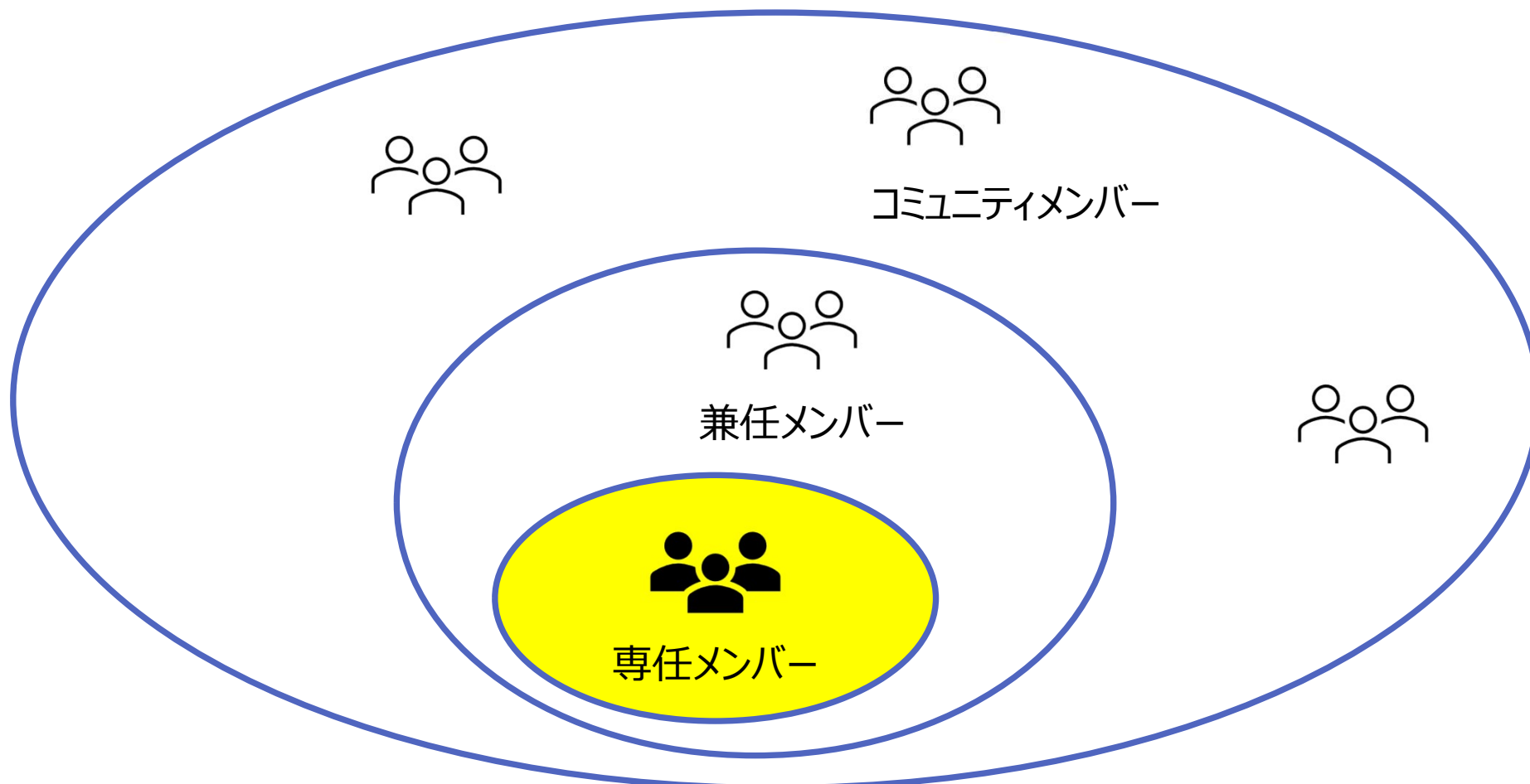
活動への理解者を増やす



組織として興味関心を持つ人の範囲を広げる

リーダーシップとは何か
(コミュニティ・リーダーに求めているもの)





ギブ・ファーストの精神

ご意見聞かせてください、と自らをさらけ出すことができる。

広い視点で物事を捉える

あ、これってみんな喜ぶかも、と思い至る。

声がかかることは最大の喜び

はい、喜んで、と心から言える (利他の心)。

まずは行動、そして継続

いいですね、やりましょう、と行動できる (Just do it!)。そして答えを探し続ける。

世の中から評価される存在になる

自らの立ち位置を知る。やっぱり世界は凄い、と思える環境に身を置く。

企業の中では、言うのは簡単、実践は大変。

DNP

それって上層部からの指示なの？

それってうちの組織がやることなの？

それってお金になることなの？

そんなことやっている時間あるの？

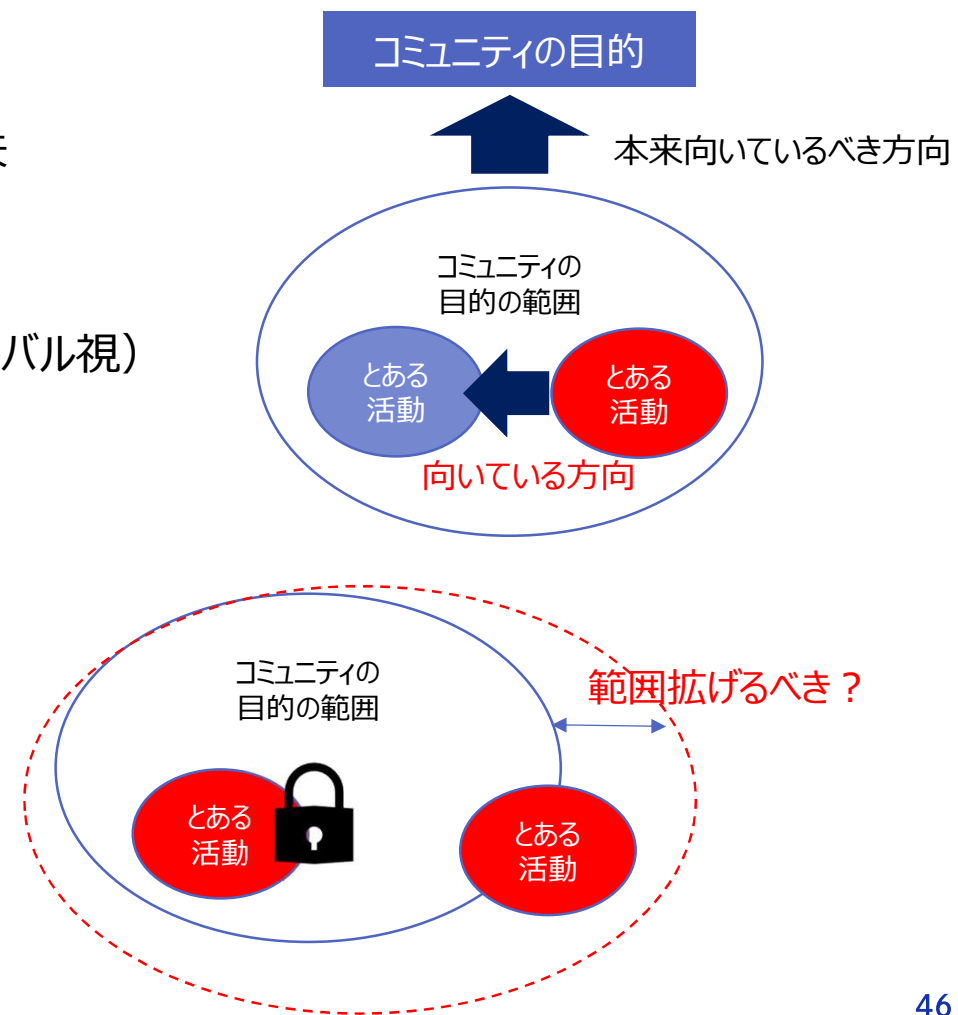
最初は雑音ばかり・・・

コミュニティとして維持させていくために気を付けていること

- 何を実現するためのコミュニティなのかを常に意識する
 - 目的がしっかりしていて、そこをちゃんと見ていれば大丈夫

- コミュニティ内の活動・分科会で注意すべきこと
 - どこを向いて活動しているのかわからない活動（謎のライバル視）
 - コミュニティの活動範囲から外れている
 - 分科会の強度が強すぎる（閉鎖的、排他的）

- 注意すべきことが起こった時
 - 軌道修正する
 - コミュニティのカバー範囲を広げる
 - コミュニティとして独立させる（情報は連携する）



声がかかることは最大の喜び（結構大変）

- コミュニティが順調に成長すると、常に新しいメンバーが入ってくる。
- 新しいメンバーにとっては初めてのことも、ずっと前からいるメンバーにとっては「またその話？」となりがち。
- それでも「声がかかることは喜び」と考え行動できますか？
 - システム的に対応することは可能
 - 初めの人用の動画コンテンツを作っておく
 - よく聞かれる内容はコンテンツ化しておく
 - みんなで対応できるようにしておく

本当に「人に広めることが好き」でないとぶつかってしまう壁

みなさんの「得意なこと」って何ですか？

みなさんの「好きなこと」って何ですか？

「動詞」で表現できますか？

「好きなことは？」



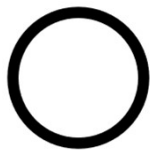
AIが好き
(名詞)



名詞が流行などで廃れた場合、自分を見失う

AI技術を活用したサービスを考えることが好き

AI技術を調査することが好き



AI技術の魅力を他人に伝えることが好き

AI技術を他人に教えることが好き

AI技術に関するコミュニティで人と繋がるのが好き



開発することが
好きですか？

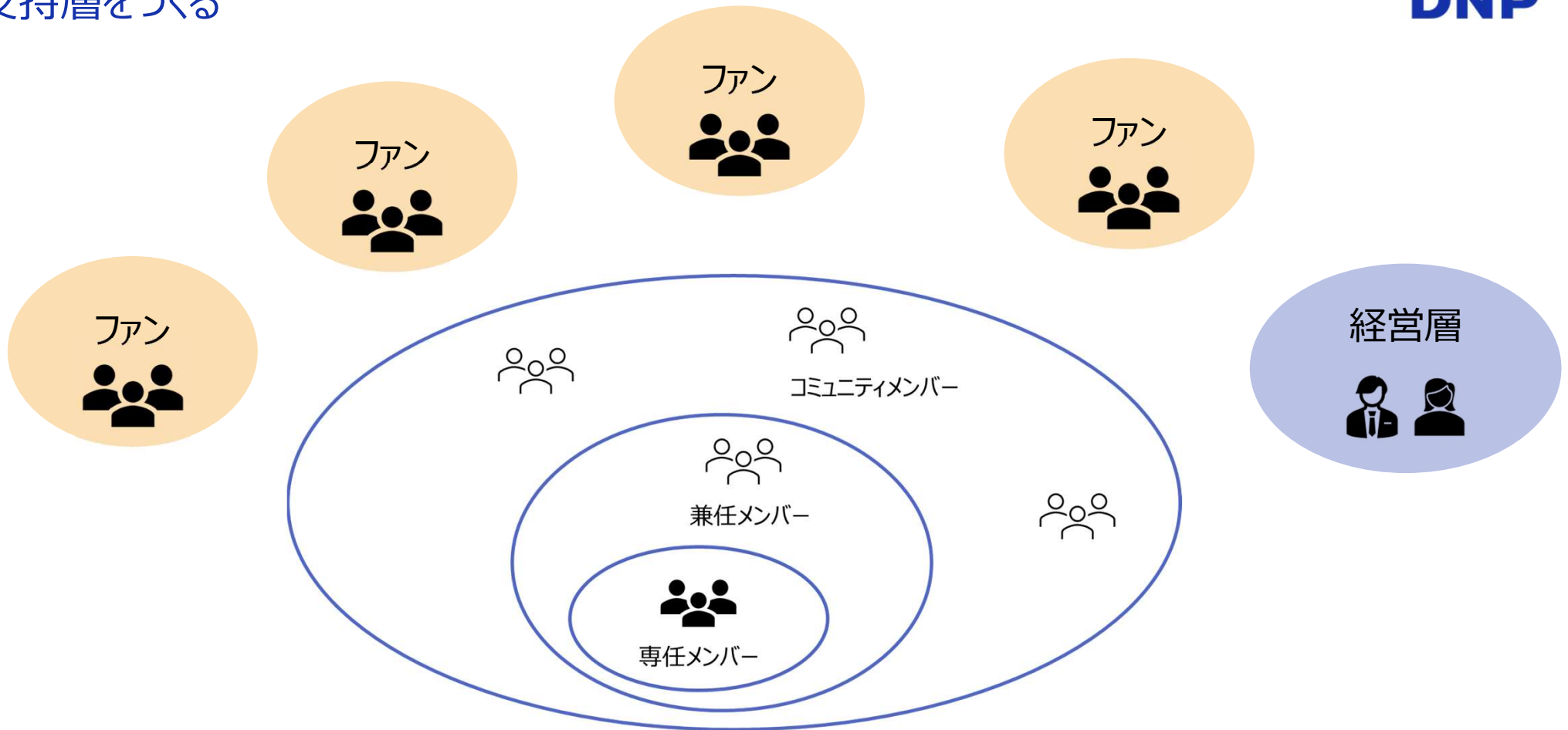
技術は常に変化するもの。変化に対応できる「好き」「得意」を探しましょう。

コミュニティ・リーダーは
広める対象のことが誰よりも好きで
人に広めることが好きであること

コミュニティの外からの支持

(どうやって会社をその気にさせるのか?)





経営層の支持をどう得ていくのか？

- 経営課題とリンクさせる
 - DX人材（主体的な人材）育成
 - 資格取得者数ではない（はず）
 - 組織間コミュニケーション
 - 人数ではない。どれだけの種類の組織が関わっているのか。
 - プレゼンス向上
 - 広告宣伝効果
 - 記事化、記事へのアクセス数・再生数による経済効果
 - 社会貢献活動

- 上記の視点で活動成果をインプットしていく

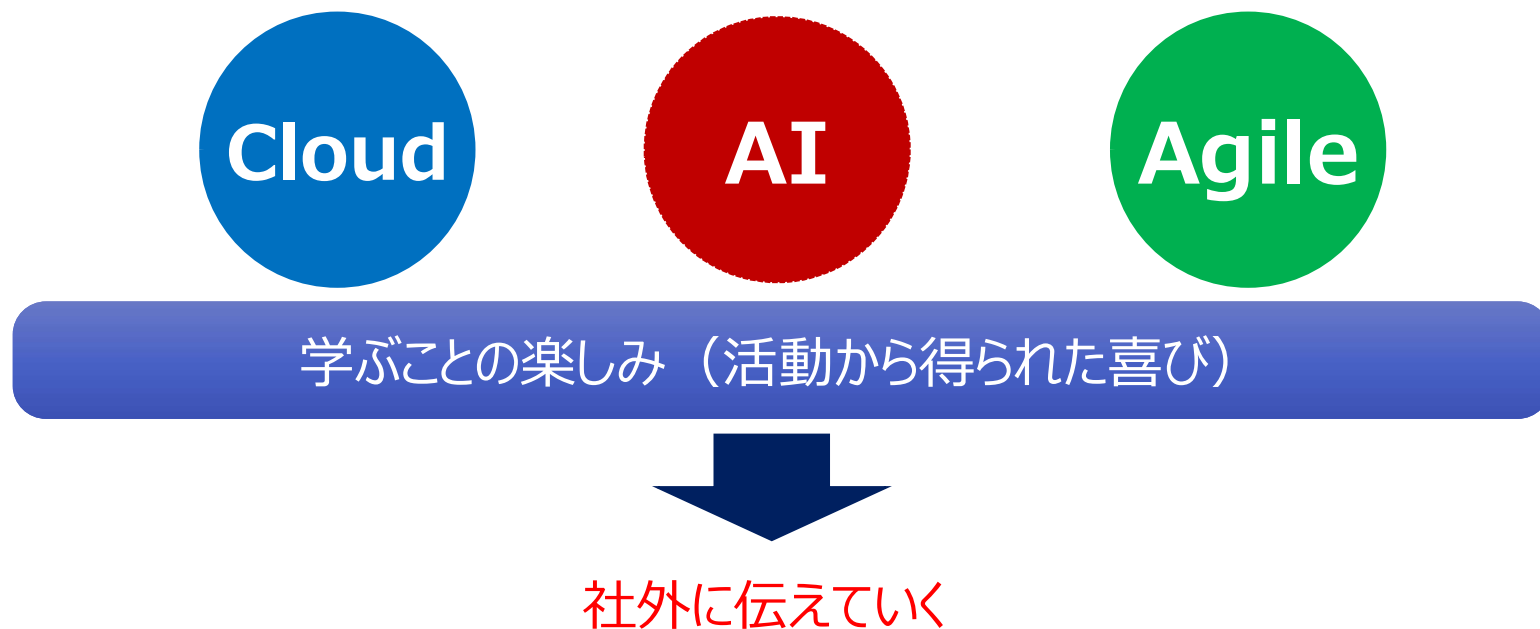
意味のないKPI

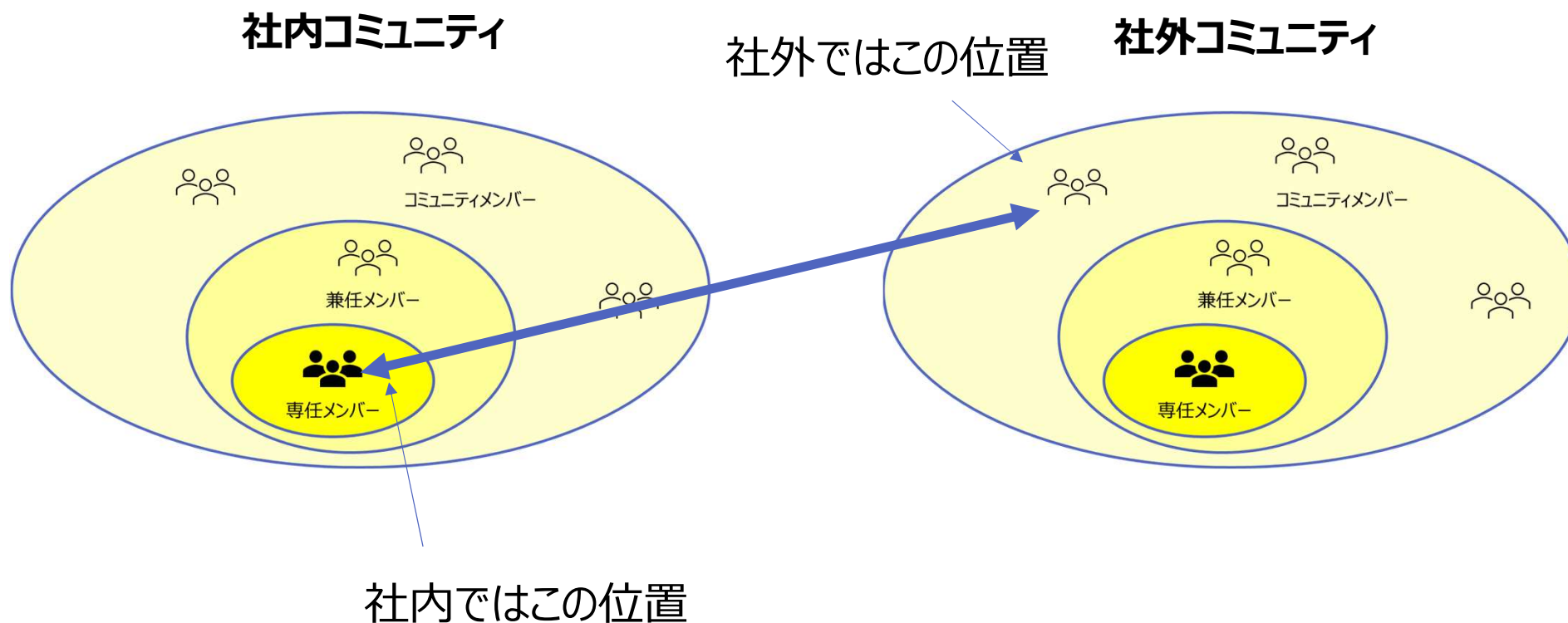
- 右肩上がりのKPIにすると、最後は破綻する（限度があるので）
 - KPI達成が目的になってしまう
 - コミュニティメンバー数
 - 何でも良いから増やそう、という話になる。（どんどん目的から離れていく）
 - 関係ないテーマの有名人の登壇イベントをやろう
 - 組織の上の方からメンバー登録を促してみよう
 - 別のコミュニティのメンバー全員に入ってもらおう
 - 資格取得者数
 - どんなレベルでも良いから資格取得をしよう
 - 取得しやすいあの資格を推奨していこう
 - 投稿数やリアクション・返信数
 - 何でも良いから投稿しよう（終いにはBotとか）
 - 中身読まずともとりあえずイイねしておこう



コミュニティ活動を社外に認知してもらう

- 活動を社外に認知してもらう
 - 「DNPさんって、クラウド取り組んでるんですね」と経営層や営業が耳にする





自らの立ち位置を理解できる

世の中の水準、世の中で評価されるポイントを理解する

新しい取り組みをする上での心の拠り所

社外には同じ苦しみをしている仲間がたくさんいることを知る

新しい価値観を知り、取り入れる

新しい価値観で新たなタレントを発掘する

社外にファンをつくる活動（外堀を埋める活動）

学生ハッカソン	インターンシップ	会社見学会
大学での講義	子ども向けイベント	複業・留学受け入れ (社内・社外)



DNPのファンを作る。社外に。未来のDNP社員に。

ファンをつくる活動の良いところ

- 大学の講義
 - 詳細までしっかり学んでないと教えられない

- 子ども向けイベント
 - 難しいことをシンプルに伝える、高度な技。
 - 実は、経営層への伝え方に応用できる。
 - 実は子どもの方が理解力が高いことに気付く。(子どもから学ぶ)

- 教えることで、自らも学ぶ。

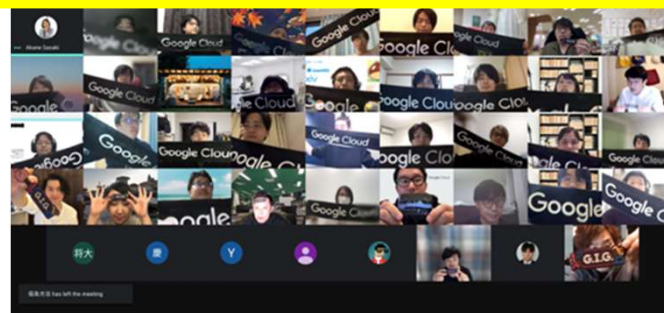


コミュニティへの想い





最近の技術はコモディティ化していて、みんなのものです。
一部の人だけが占有するものではありません。
一緒に学んでいきましょう！
そして一人ひとりが輝く企業に変えていきましょう！



学びの好循環

DNP



楽しく学ぶ
仕掛けをつくる

人や知識が
集まる

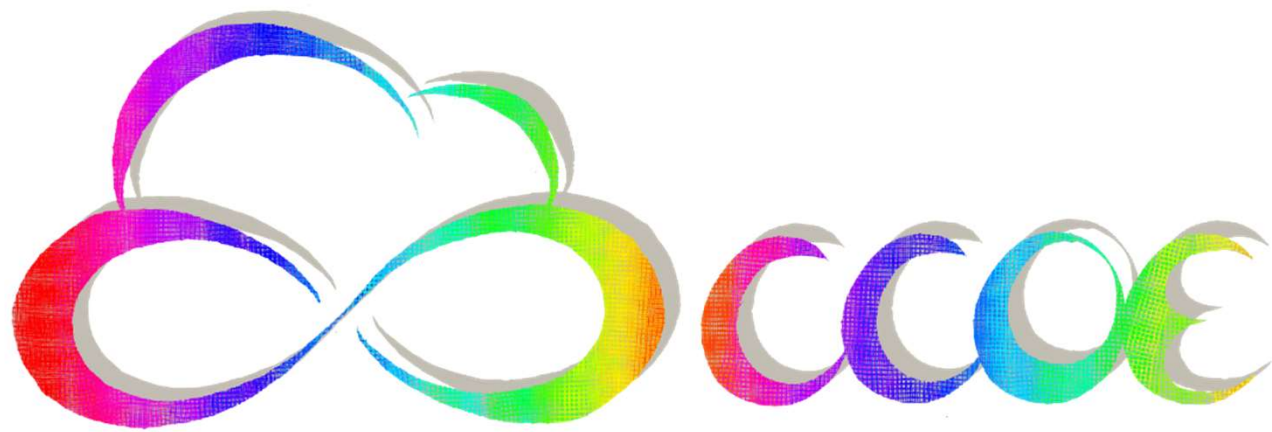
コミュニティが
マインドと組織を変える

共に成長する

良いアウトプットを
生み出す

さらに
魅力的な
声がかかる





クラウドには、無限の可能性がある。



おまけ：これから

スピード感をもって行動を開始するには、コミュニティが最適である。

組織で活動しようとする最大半年待たされ、かつ、管理職が必要になる。

コミュニティを拡大させるためには、コミュニティ・リーダーの意識、行動が大事である。

活動が小さくまとまるのも、大きく広がるのも、コミュニティ・リーダー次第。

コミュニティにおけるリーダーシップには、さまざまな形がある。

誰もがリーダーになれる。リーダーシップを発揮する方法はさまざまな形がある。

今後100年、DNPが社会の一員として存続していくために、
社会変化に柔軟に対応でき、人を巻き込むことができる
コミュニティ・リーダーを意識的に育成することが大事。

新しいコンセプトは「コミュニティ・リーダーを育成するアカデミー」

DNP

DX推進を通じコミュニティ・リーダーを育成する

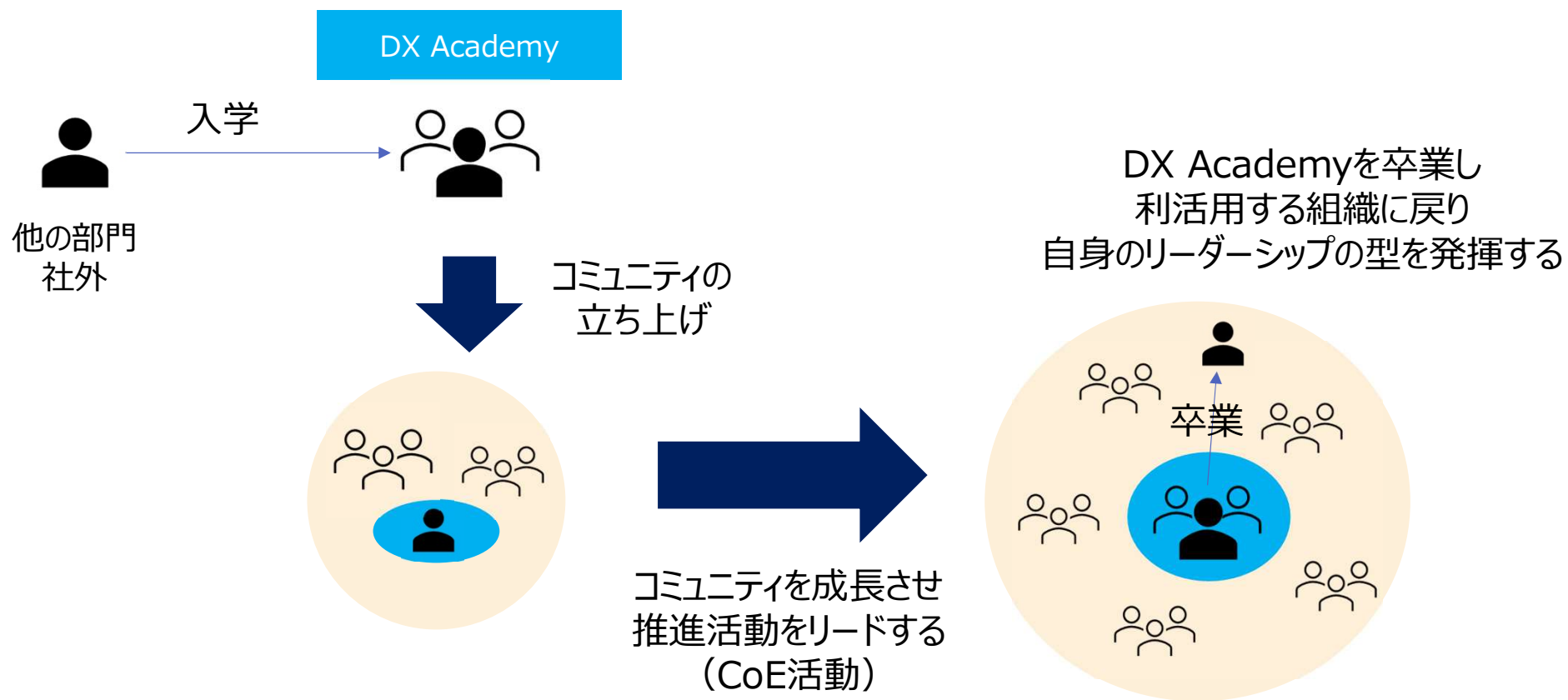
DX Academy

DNP TRANSFORMATION

DX推進

コミュニティ
リーダー育成

コミュニティ活動を通じたDX推進



コミュニティ・リーダーを1人でも多く育成する活動

コミュニティで何を実現したいかを常に意識する（ここがブレてはいけない）

コミュニティのメンバーみんなで取組む仕掛けが大切（一部のメンバーのものにならないようにする）

学びの輪を広げるためには気軽に情報共有でき楽しく学べる場が必要。

学びの仕掛けはとにかく継続すること。参加者数で一喜一憂しない。

コミュニティ・リーダーは誰よりも広める対象が好きで、人に広めることが好きである。

コミュニティの外にファンや支持者を作ること。

宣伝その1 (エンジニア交流会)

- 私たちの組織のメンバーと交流してみませんか？
- 日時：6/14 (水) 18:00-20:00
- 場所：市谷田町ビル (市ヶ谷駅)
- 募集：20名
- 飲食付きです！
- テーマ
 - コミュニティ・リーダーを育成する組織の紹介
 - 「エンジニアらしく働く」ってどういうことだろう？



NEW エンジニア交流会『エンジニアらしく働く』を考えるミーティング



<https://dnp-plaza.jp/CGI/event/reservation/detail.cgi?seq=0001239>

宣伝その2

DNP

6/13 ガートナー

[アプリケーション・イノベーション&ビジネス・ソリューションサミット]



<https://www.gartner.com/jp/conferences/apac/applications-japan/speakers/featured-speakers/takeshi-wada>

「アジャイルが組織とマインドを変える～DNPの挑戦～」

アジャイルソフトウェア開発宣言に「私たちは、ソフトウェア開発の実践あるいは実践を手助けをする活動を通じて、よりよい開発方法を見つけだそうとしている。」と書かれています。方法論の理解と業務適用に留まることなく、マインドセットを変革してこそ、真のアジャイルチームになったと言えるのではないのでしょうか。DNPでは全社でアジャイル開発の推進活動を実施し、学習と実践、環境面の整備を進めてきました。その中で見えてきたものは何か、その真意に迫ります。

7/20 Google Cloud

[CCoE Summit]



<https://cloudonair.withgoogle.com/events/ccoe-summit23>

「楽しみながら仲間と学ぶ～全社横断型の CCoE コミュニティが牽引する DX と人材育成～」

DNP では全社横断型のコミュニティとして CCoE を位置付け、1,200 名以上が参加し、クラウドシフトを牽引しています。DX の基盤となるのは何といっても人材です。CCoE コミュニティの活動として、100 回以上の勉強会や、Google Cloud と毎年実施しているハッカソン、資格取得チャレンジなど、さまざまな仕掛けを通じて、仲間と一緒に楽しみながら学ぶ風土を醸成しています。クラウドを利活用する人たちが、CCoE コミュニティの中で、どのようにリーダーシップを発揮しているのか、CCoE の形のひとつとして、DNP の事例をご紹介します。

未来のあたりまえをつくる。

DNP

「未来のあたりまえをつくる。」はDNP大日本印刷の登録商標です。