

DX人材の採用・発掘・育成

～資質・コンピテンシーを手掛かりに適材を見極め育てる方法～

第1回 DX推進にあたっての組織人材
 第2回
 第3回
 第4回
 第5回
 第6回

New

第1回 DX推進にあたっての組織人材

1. 背景：DXの壁

(1) DX推進の重要な経営資源

日本情報システムユーザー協会による企業IT動向調査2021によれば、DX推進への期待が顕在化している。IT部門のミッションは事業創造やビジネス面の変革にシフトする傾向にあり、多くの企業でIT部門の重要性が高まっている。その要因は、DX推進とテレワークである。IT部門の機能としては、デジタル技術を用いたビジネスモデルの企画推進が求められており、企業全体としてデジタル人材の採用・育成の重要度が高まっている。IT部門においては、DX推進関連で50%以上が要員を増やしており、中長期的にも増加の傾向である。人材タイプ別要員充足度では、IT戦略担当、業務改革推進/システム企画担当、データマネジメント担当、データ分析担当が低くなっており、スキル充足度が低いタイプとしてデータ分析担当、データマネジメント担当が挙げられている。要員数、スキル面で充足度の低いIT戦略担当、システム企画・業務改革推進担当については人材の育成・中途採用も多いが、事業部門の適性人材のIT部門への異動という方法も取られている。総じて、IT部門内の人材の育成、新卒採用を

含む事業部門の適性人材の異動等内部育成方法が全体の約6割、外部も人員ソースの採用・活用が約4割となっている。コロナ禍後求められる人材タイプの変化としては、開発・運用を行うタイプからDX戦略等企画を行うタイプ、データを活用して価値を創出するデータ分析担当が重視されている。こうした変化が求められる理由としては、事業環境の変化や新技術への対応に加え、人材育成やヒューマンスキルに求められることの変化がある。テレワークの拡大によりOJTでの育成が困難となっただけでなく、コミュニケーションスキルが求められているのである。要は、DX推進を担う組織と人のマネジメントが課題となっているのである。

(2) DX推進が失敗に終わる要因

DX推進が失敗する最大要因は、経営陣、事業部門、DX推進部門の現状とその関係性にあるとされる。経営陣としては、①デジタルの本質を理解しておらず、事業への影響を創造できない、②DX推進の必要性を理解しているものの、専門の人材が必要だということを理解していない、③トップダウンのアプローチまたはDX推進部門に十分な権限を与える必要があることを理解していない、等がある。事業部門としては、①既存

の事業へのこだわりが強く、変革よりも現業を優先したい、②デジタルリテラシーが低く、事業とデジタル技術を融合できない、③経営陣とDX推進への意識のギャップが大きく、DX推進部門には非協力的ということが多い。DX推進部門としては、①事業戦略、IT戦略を描けず、経営陣や事業部門を動かさない、②変革を担った経験がなく、外部ベンダーに答えを求めがち、③既存システムの保守・運用のお守役を好む、といった状況がよく見られる。

こうした経営陣、事業部門、推進部門のギャップを埋めてDXを推進するためには、DX推進のための組織作り、DX推進を担う人材の配置と育成が必要である。前者は「はじめに人ありき」で形成されてきた共同体中心の日本的組織ではなく「はじめにポジションありき」の機能体中心の欧米型の合理的な組織を作ることである。後者は、ポジション毎に求められる人材要件を明確に定義し、適所適材を実現することである。

2. DX推進組織の問題

(1) 3つの問題

紙面が限られているため、組織の設計方法自体は別の機会とし、DX推進に必要な最小限の組織を考える。その場合、以下の3つの問

■ 高橋宏誠 (たかはし こうせい)

組織人事コンサルタント。東大卒、NYUでMBA、東工大にて博士、元ウェールズ大学MBAプログラム教授。マッキンゼー、ヘイグループ(現コーン・フェリー)、Corporate Executive Board(現Gartner:世界最大のITリサーチ会社)等を経て独立。ジョブ型人事制度、サクセッションマネジメント、プロ人材の採用・発掘・育成、進化した組織へのトランスフォーメーションを支援している。



■ (株)エスト

〒166-0012 東京都杉並区和田3-26-12

・Email: kousei8@est7.net ・TEL: 090-3674-9879 ・URL: <http://est7.net/>

■ 三宅潤一 (みやけ じゅんいち)

G-ソリューション株式会社 代表取締役/組織・育成・人事コンサルタント。大学卒業後、研修会社やコンサルティング会社を経て2004年に独立。これまでの顧客企業は240社、研修やワークショップの受講者は5万人を超える。アセスメントを活用したタレントマネジメント(サクセッション・プラン)や配置と育成、サーベイを活用した組織変革、エンゲージメント向上を得意としている。現場に基づいた指導で着実に成果を上げている。



■ G-ソリューション(株)

〒107-0061 東京都港区北青山3-5-17 R&Mビル2階 ・Email: info@g-solution.jp

・TEL: 03-5775-1617 ・URL: <https://www.g-solution.jp/pxt/>

題がある。

1つは、DX推進に最小限必要な組織機能は何かという問題である。言い換えると、DX推進にどのような人材ポートフォリオが必要なのかである。

2つ目は、適切と思われる人材をリーダーに据えても機能しないことがよく起きている。ポジションとDX人材をどうしたらマッチングできるか、採用するにせよ、社内から発掘するにせよ、適切な人材を見極める要素は何か、どのように見極めるかという問題である。

3つ目は、どのようにDX人材を育成したらよいのか、どこから手をつければよいのか、である。

(2) 解決策

①DX推進に必要な機能・DX人材のポートフォリオ: 基本的には以下の5つのポジションとその職務を果たせる人材が必要である。

- ・DXを統括・推進・実現する職務(CDO～GMレベルのポジション, DX推進責任者)
- ・DX推進責任者の下、データを駆使したビジネスモデル/ビジネスプロセス構想を具体化し、企画する職務(マネジャーレベルのポジション, DXプランナー)
- ・DXプランナーと連携しつつシステム全体を設計する職務(ITアーキテクト)

・データ分析・データマネジメントを担当する職務(AIアナリティクスエンジニア)

・DX関連システムのユーザー向けデザインを担当する職務(UXデザイナー)

②人材を見極める要素と見極め方:

DX人材に関わらず、ある職務において高い成果を生み出せるかどうかは、その人物に顕在化している知識・スキル・キャリア(職歴・経験)やコンピテンシーだけでなく、その人物の潜在的な資質と職務に求められる資質との適合度がポイントとなる。その適合度が高い人材は、モチベーションが高く、ストレスなく業務に邁進し、持てる力やセンスを最大限発揮するので、期待成果を生み出すことが容易になる。また、育成の手間も省け、育成期間も短縮できる。反対に適合度が低ければ、いくら本人が努力しても、ストレスfulなだけで、期待成果を生み出すことは難しい。

次に見るべきものはコンピテンシーである。コンピテンシーの多くは、経験によって培われた行動能力であり、努力によって身に着けることが可能である。ただし、定着するまでには時間がかかる。習得に際してはアウトプットが不可欠であり、なおかつ癖になるま

で繰り返し、体に叩き込む必要がある。例えば、リーダーシップがあるというのは、その人の発想、意思決定、コミュニケーション、行動のすべてがリーダーにふさわしいと周囲に感じさせることであり、長期間の練習や経験が必要な能力である。従って、職務に必要なかつ開発可能なコンピテンシーを備えているかどうか見極めが必要となる。知識やスキルのレベルを見極めることはそれほど難しくはない。また、土台さえあれば採用・配置後でも育成できるものである。

③DX人材の育成: DXに必要な知識・スキルの習得には、リスクリテラシーがトレンドとなっている。リスクリテラシーとは、一般に新しい職業に就くために、あるいは今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に対応するために必要なスキルを獲得することである。大日本住友製薬や三井住友フィナンシャルグループ(SMBCグループ)など全社員を対象にリスクリテラシーを高める企業が数多く登場している。背景にあるのは、「全社DX(デジタル変革)」の取り組みの広がりだ。また、先端のデジタル技術を新事業の創造だけでなく、既存業務の変革にも広く適用する動きが顕著である。