

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 DX人材の採用・発掘のポイント
 第3回
 第4回
 第5回
 第6回

第2回 DX人材の採用・発掘のポイント

1. DX人材の採用を進めるには

昨今、DX人材の獲得競争が過熱している。募集を出してもなかなか応募がないと弊社のお客様からもよく耳にする。デジタル技術やIT人材の採用に関して経験や知見をお持ちの会社ならいざ知らず、これからDXを推進していこうとする会社にとっては、DX人材の採用はハードルが高いと思われる。DX人材の採用がうまくいっていない会社は、基本に立ち戻り、DX人材に求める技術的な要件や資格を明確にし、DX人材が魅力的に感じるような仕事内容や待遇などをアピールできているかを再点検することが必要である。

DX推進の目的は会社によって異なる。オペレーションや顧客接点のデジタル化をはじめとして、製品やサービスのデジタル化、さらにはデジタル技術を活用した新規事業の創出など、その戦略や方向性は実に多様である。御社のDX推進の目的は明確になっているだろうか。その目的に対して、どんな技術やエンジニアが必要なのかを整理しているだろうか。

応募者が具体的な仕事をイメージできるように、DX推進の目的、現状の課題、推進体制、役割定義、期待成果などをしっかりと伝えていくことが重要である。また、応

募者に技術・開発環境を理解してもらい、独自の処遇についてもアピールするとよい。できることなら、DX人材に関しては既存事業の処遇とは別に、独自の制度を導入することが望ましい。DX人材の獲得競争を勝ち抜くには、他社よりも有利な条件を提示する必要がある。DX人材にはメンバーシップ型の制度よりもジョブ型のほうがなじみやすい。フレックスタイム制や複線型制度、社内公募制、副業の許可など、DX人材が魅力的に感じ、受け入れやすい環境や施策を検討することである。

DX人材に関する知見がない場合は、DX推進責任者やDXプランナーなど、デジタル技術や技術者についての知識や経験を持っているリーダーを最初に採用することがベストである。必要とするデジタル人材の採用戦略についてDX推進の知見を持つ人材に検討してもらって採用活動を進めたほうがうまくいく。

2. 見極めるべきは潜在的資質

技術的な知識やスキル、資格、経験の有無もさることながら、採用に当たってぜひ見極めてほしいのは応募者が持つ潜在的な資質である。マクレランドの「冰山モデル」でいうと、履歴書や職務経歴書に記載されている内容（知識や

スキル、資格、経験など）は氷山が海面から出ているほんのわずかな部分であり、その人物の一部しか表していない。しかし、人間の資質の大部分は、水面下の目に見えない潜在的部分が占める。人物に関する可視化された情報（知識やスキル、資格、経験など）の割合が10%程度で、それ以外の大部分が見えていないのだとすると、我々は採用や選抜、育成に関わる判断基準について大きな過ちを犯している可能性が高い。

潜在的な資質とは、認知能力や性格、ポジション（職務）への興味や動機などを指す。技術的な知識や経験が募集条件にぴったりでも、本人の潜在的資質が御社の求める職務に必要な資質に合っていないければ、仮に採用できたとしても、その人物が成果を挙げることは難しい。実際、短期間での離職につながることも多いのである。

自分の潜在的資質について気づいていない人、勘違いしている人も多く見られる。特に、潜在的資質とコンピテンシーは区別しにくいからである。コンピテンシーの多くは開発可能である。例えば、潜在的資質としては社会的でない性格の人でも、訓練や状況によって社会的に振る舞うことは十分可能である。実際、面接時の印象と入社後の振る舞いが違う人もい

■ 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/>

る。面接時においては本人の潜在的資質に関わらず面接官に期待される振る舞いができるからである。また、「努力すれば誰でもどんな職務もできるようになる」という思い込みもある。潜在的資質である性格や一部の行動特性は、遺伝的要素や幼少期から青年期までの経験によって形成され、その後はほぼ変わることがないとされる。「努力してできるようになった」人物は、元々そういう潜在的資質を持っていた可能性が高い。潜在的資質が合っていないのに努力を続けることを前向きに捉える考え方もあるが、それは大きなロスでもある。本人、上司、同僚に加え、お客様や会社全体から見ても、努力する時間、労力、それらに伴うストレス、上司の育成負担、ミスやトラブル、その他の見えないコストまで考えた場合、負の影響が大きすぎる。

3. 職務とのマッチングJOBFIT

職務に求められる潜在的資質を定義し、応募者の潜在的資質とマッチングすることで、その人物がその職務を遂行できるかどうか、その職務に喜びを見出せるかどうかの判断が可能である。

人と職務がマッチしている状態を我々は「JOBFIT」と呼んでいる。その職務に対してモチベー

ションが高いかどうか、職場になじめるかどうかは、人物の良し悪しではなく、潜在的資質が職務と職場にフィットしているかどうかで決まるのである。JOBFITを実現させること、すなわち、潜在的資質という観点からの適所適材は、本人のやりがいや満足感、エンゲージメントの向上やチームワークの向上につながり、最終的には職場の生産性を高めるものである。36万人のセールス職の過去20年間にわたるキャリア追跡調査の結果、職務にフィットしている人材は、そうでない人材と比較して、およそ2.5倍の生産性をもたらすという研究結果もある*。

JOBFITは、ストレスや緊張感、職場内での対立、上司や同僚の疲弊、顧客からのクレームなどを減らし、職場全体のメンタル不全発症率の低減や離職率の低減につながる。そして、最終的に採用や育成のコスト、残業代など、様々なコストの削減をもたらす。

4. 社内から発掘する場合

最後に、外部からの採用が難しい場合を考えてみよう。採用がうまくいかない場合は、社内から人材を発掘・育成することにシフトする必要がある。これまでデジタ

ル技術に縁のなかった部署や人材でも、潜在的資質で見ると、逸材が埋もれている可能性が大いにある。「名選手必ずしも名監督ならず」という言葉があるが、これも選手として求められる潜在的資質と監督として求められる潜在的資質が異なっているからである。

社内からの発掘とは、御社のデジタル人材として必要な潜在的資質を持っている社員を社内探し出し、JOBFITを目指すということである。この場合、配置転換やその後の育成を考えると、変化への適応力や新しいことを素早く学べる能力の高さが求められる。要するに、リスクリングの能力があるかどうかの判断が重要になる。また、本人には、選抜された理由を伝えてリスクリングへのモチベーションを上げ、知識やスキルを完全に習得するまでしっかりとサポートしていくことが必要である。

潜在的資質を客観的かつ公平に見極め、JOBFITを実現するためには、そのためのアセスメント・ツールを使うことをおすすめしたい。アセスメント・ツールについては、次回「DX人材の資質の見極めツール」にて詳しく解説する予定である。

*"Job Matching for Better Sales Performance" by Herbert M. Greenberg and Jeanne Greenberg / "Harvard Business Review" September 1980.