

---

# 2022年度（令和4年度） JUAS組織力強化研究会

2023年4月

## 1.活動全体概要

## 2.各チーム発表

- ・ チーム1 : DXの効果を最大化する組織の在り方
- ・ チーム2 : ケイパビリティの可視化とDX人材の確保および  
適正な人材配置とは
- ・ チーム3 : DXスキルの評価指標と、DX人材の適正な評価とは

## 3.最後に

---

# 1. 活動全体概要

# 研究会の活動概要と方針

## 活動概要

今やデジタル化やイノベーションはあらゆるビジネスに不可欠であり、スピーディーなサービス提供や展開が要求されています。これらを自社のIT部門やIT担当者だけで担うにはもはや限界にきており、デジタル時代におけるIT組織のあり方が問われるようになってきています。本研究会では、**デジタル化時代に則したIT組織体制やマネジメントとは何か、この流れにどのように取り組んでいけばよいか**を探求すべく、以下を研究テーマとして活動します。

## 研究テーマ

1

バイモーダルIT実現に向けてのIT組織確立

2

戦略的な人財配置と育成のロードマップ  
(キャリアパス) とは

3

DXスキルの評価指標と、DX人財の適正な評価とは

## 活動方針

### ① 全員参画型

- 教わるだけでなく、自身の考えをアウトプットしましょう
- 他人の異なる意見も受け入れましょう
- 自身のチームだけでなく、できれば他チームとも意見交換しましょう

### ② 議論の見える化

- 空中戦にならないよう、議論はホワイトボード他に記載しましょう

### ③ 外部情報のインプット

- 先進事例を積極的に取り入れましょう

# チーム編成

- 皆様のアンケートなどを参考に、一部テーマの見直しを行いつつ、チーム編成を行いました。

チーム		内容
チーム 1	バイモーダルIT実現に向けてのIT組織確立	異なる二つの流儀を有する“バイモーダルIT”をマネジメントできる組織のあり方および組織要件を整理する。また、昨年度の残課題である「組織要件を満たしていない場合、どのような対応を行うべきか」を検討する。
チーム 2	戦略的な人材配置と育成のロードマップ（キャリアパス）とは	DXを推進するための戦略的な人材配置とは？またそのDX人材をどのようなプランで育成していくべきかを検討。
チーム 3	DXスキルの評価指標と、DX人材の適正な評価とは	DX人材の離職率は高い。その原因の一つとして、適切な評価が出来ていないためと言われている。一方で、DX人材の評価指標は、情勢の変化に引っぱりやすく、変革期の今、時間をかけて整備することは難しい。これらの解決策を検討する。

# 参考：研究テーマの変遷（今年で11年目）

- 2016年度からは「デジタル」をキーワードにしたIT組織と組織を軸とした人材戦略などを中心に議論を実施

	2012年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
組織モデル	ビジネスとITをつなげる					
組織構成			バイモーダルIT実現に向けてIT組織確立	バイモーダルIT実現に向けてIT組織確立	バイモーダルIT実現に向けてIT組織確立	バイモーダルIT実現に向けてIT組織確立
組織役割			モード2を意識したITビジネス企画プロセスの検討と実践	デジタル企画プロセスにおける役割と権限	DX人材キャリアデザイン	戦略的な人材配置と育成のロードマップ（キャリアパス）とは
コミュニケーション	組織を活性化させる3つの“わ” IT組織のToBe像 ひっばる、たばねる、つなげる機能連携による組織力強化					
人材戦略		強いIT組織におけるイノベーション人材戦略	デジタルビジネス時代における人材戦略と組織施策	DX推進できる企業になるための人材戦略	DXを推進する人材戦略	DXスキルの評価指標と、DX人材の適正な評価とは
イノベーション		デジタルビジネス時代におけるIT組織力強化				
その他		デザイン思考によるIT組織活性化				

# 年間活動スケジュール

- 自主開催も含めて、毎月開催を行い研究を重ねてきました。
- また、多くの皆様にご講演をいただきました。

回	開催日程	開催場所	内容	備考
第1回	2022/06/21(火) 16:00-18:00	会場集合	• 研究会活動概要説明 ～研究会を知る、参加者を知る～	
第2回	2022/07/12(火) 14:00-18:00	オンライン	• チーム分け発表、チーム内自己紹介、 テーマ別検討の進め方の確認	
第3回	2022/08/09(火) 14:00-18:00	オンライン	• 講演会：テプコシステムズ様 テーマ別検討会	JUASアカデミー
第4回	2022/09/20(火) 14:00-18:00	オンライン	• テーマ別検討会	
第5回	2022/10/04(火) 14:00-18:00	オンライン	• 講演会：クレディセゾン様 テーマ別検討会	
第6回	2022/11/08(木) 14:00-18:00	オンライン	• テーマ別検討会	
第7回	2022/12/06(火) 14:00-18:00	オンライン	• 講演会：三井住友海上火災保険様 テーマ別検討会	
第8回	2023/01/17(火) 14:00-18:00	オンライン	• 講演会：キリンホールディングス様 テーマ別検討会	
第9回	2023/02/21(火) 14:00-18:00	オンライン	• テーマ別検討会	
第10回	2023/03/14(火) 16:00-18:00	会場集合	• テーマ別最終成果報告会	

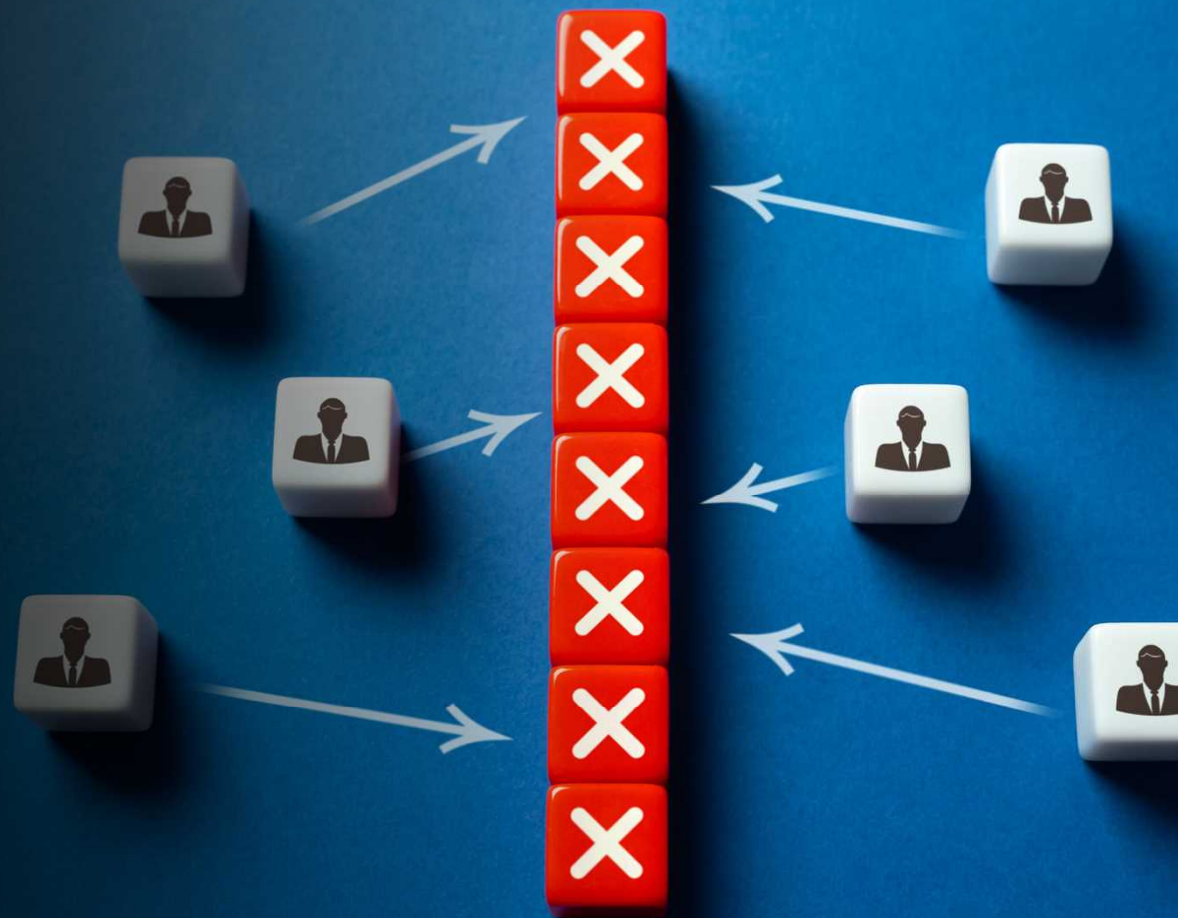
---

## 2. 各チーム発表



# DXの効果を 最大化する 組織の在り方

JUAS組織力強化研究会  
チーム1



# はじめに

チーム 1 では、バイモーダルITの観点からDXの効果を最大化する組織の在り方を研究してきました。

バイモーダルITとは、効率性・品質・安定性を重視する「モード1」と、柔軟性や敏捷性を重視する「モード2」の**“2つの流儀”を使い分ける手法**です。

これらは、一般的に対立・相反するやり方と捉えられがちです。

しかし、我々は**“本当にそうなのか？”**という問題意識から議論をスタートさせました。

例えば、モード2の取組みで作った新しいサービスやアプリケーションの価値が認められ、多数の人たちが使い続けるものになると、それらはモード1の守備範囲となる基幹システムの位置づけに変わっていきます。

そのとき、モード1とモード2が対立・相反して良いわけはなく、いかに上手に協力・連携して**先進性を保ちながら持続的な進化を遂げるか**が課題となります。

我々はこの課題を**DXの適用範囲 × ライフサイクル**の組合せで、各々の範囲・段階における組織力強化の課題を考察し、今後の方向性を纏めました。

具体的に自分たちの組織にどう落とし込むかはこれを見る皆様に委ねられますが、DX推進を活性化させる組織作りの一助になれば嬉しいです。

# 目次

## 1. 本研究の背景・問題提起

- 1-1 検討の背景と問い
- 1-2 バイモーダルITに対する問題提起

## 2. 検討のアプローチ

- 2-1 考え方
- 2-2 DX適用範囲
- 2-3 DXのライフサイクル
- 2-4 DX推進組織・成熟度モデル

## 3. 研究成果

- 3-1 調査結果の整理
- 3-2 考察のポイント

## 4. まとめ

- 4-1 我々が伝えたいこと
- 4-2 今後の活動への期待と提言

---

# 1. 本研究の背景・問題提起

# 1-1 検討の背景と問い

社会的なDXの取り組みが加速する一方、単なるデジタル化（デジタルイゼーション）に留まり、トランスフォーメーションまで実行できる例はまだまだ少ないのが現状です。

経産省が提起に発行するDXレポートは、「**社会全体でデジタル化が進む中で、企業はこの不可逆的な変化に適応し、データとデジタル技術を駆使して、新たな価値を生み出すことが求められる**」と訴えます※

では、企業経営者は現時点で何をすべきなのでしょうか。

デジタルトランスフォーメーションへの「ビジョン」を語り、実行手段へのコミットメントを宣言すれば良いのでしょうか。

※経済産業省「DXレポート2.1（概要）」

<https://www.meti.go.jp/press/2021/08/20210831005/20210831005-1.pdf>

## 1-2 バイモーダルITに対する問題提起

実際には、社内の技術部門だけでは技術力や人手が足りず、かといって拙速にDX部門を作っても、分断を招き本末転倒になりかねない、という懸念も聞こえてきます。

解決の糸口になるのは、「バイモーダルIT」です。

- 既存事業を支え、品質・安定性を重視する「モード1」
- 敏捷性と柔軟性を兼ね備え、新規ビジネス創出を担う「モード2」

これらを組み合わせ、**DX推進組織として相乗効果を発揮させるマネジメント**が求められています。

一方で、バイモーダルITとひと口にいても、企業の置かれた状況によって、モード1と2はそれぞれどのような振る舞いが求められるのか、整理ができているとは言えません。

---

## 2. 検討のアプローチ

# 2-1 考え方

こうした状況を整理し、**バイモーダルITに着手した後に起こる「未来」**を少しでも予測することができれば、最初の一步のハードルを下げられるのではないかと。また、道半ばにある種々のDXプロジェクトにとっては、**少し先を照らす常夜灯**のようになるのではないかと。

そこで、企業ヒアリングを通じて得られた知見から、「モード1」と「モード2」それぞれの役割と事象を抽出しました。

それらを的確に把握するため、DXの進捗段階を示す「DX適用範囲」と、組織への浸透具合を示す「ライフサイクル」の2軸マトリックスにマッピングしました。

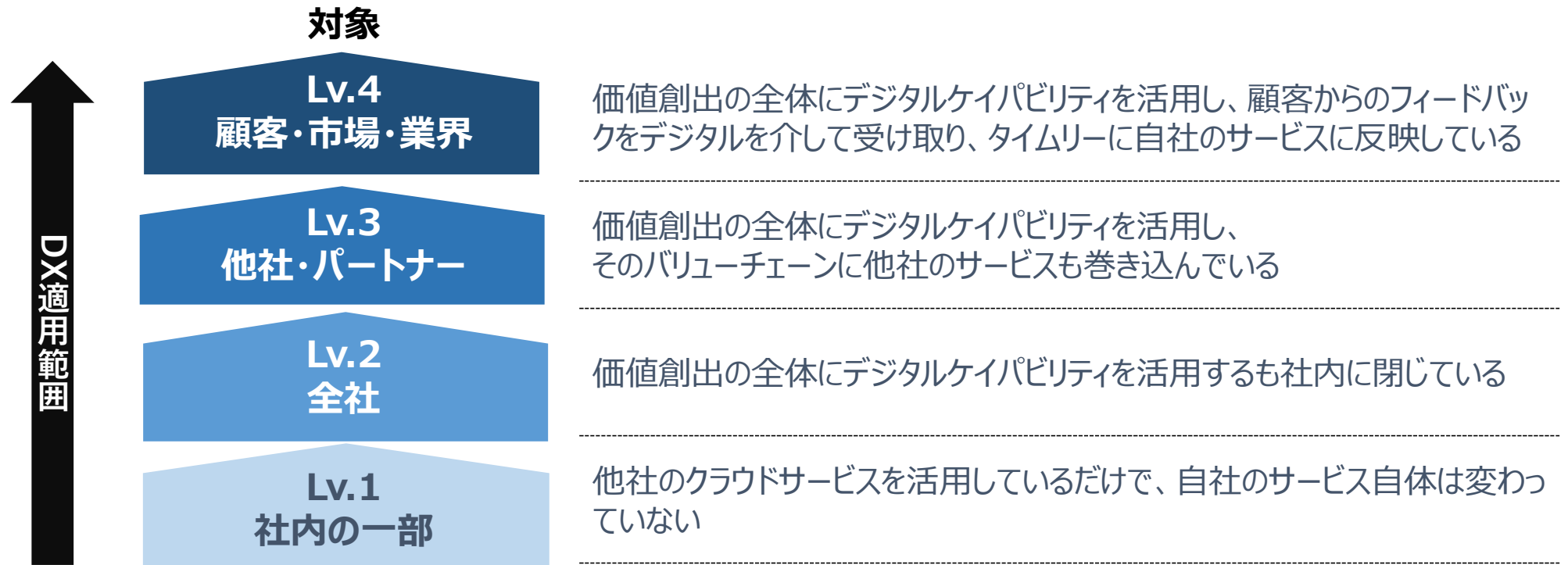
これに「自社の状態」を当てはめれば、「次に起こり得る課題やリスク」を事前に把握することができるものを目指しました。





## 2-2 DX適用範囲

最終的なDXの目的に向かって、  
適用範囲は社内の一部から顧客全体へと段階的に広がっていくこと

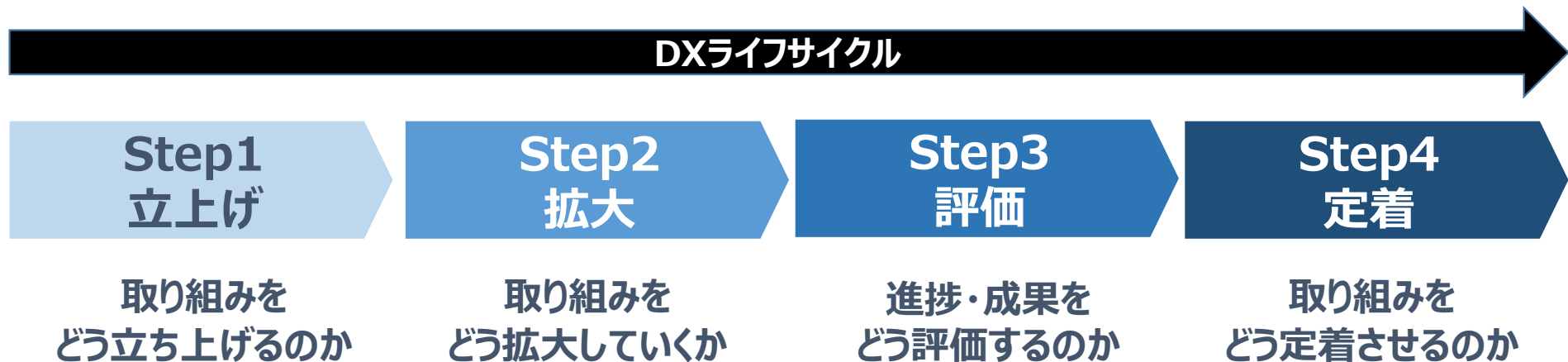


経済産業省「DXレポート2.1（概要）」

<https://www.meti.go.jp/press/2021/08/20210831005/20210831005-1.pdf>

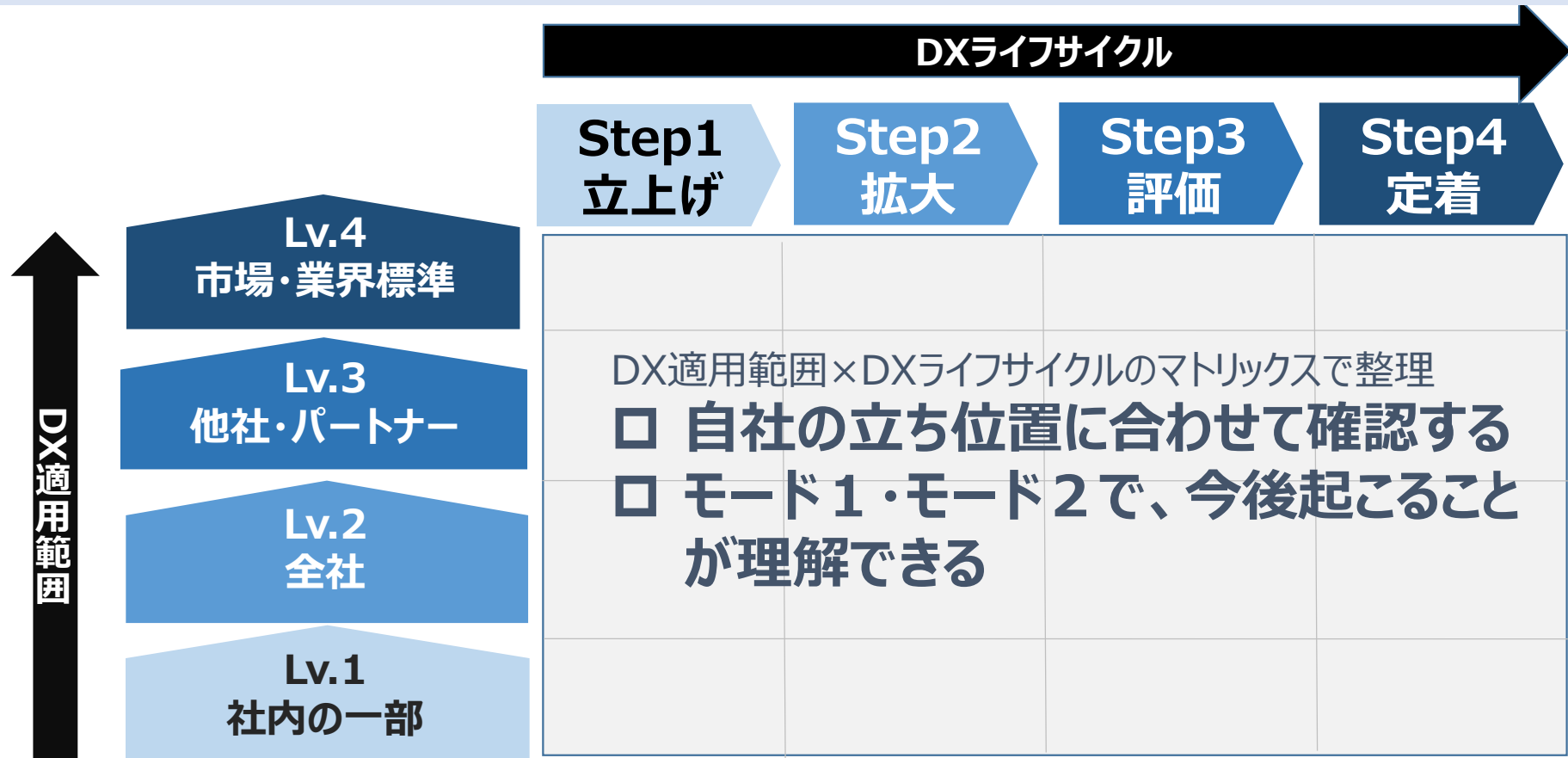
## 2-3 DXのライフサイクル

取り組みが組織に浸透していくときのプロセスを、  
「立ち上げ」～「定着」までの4段階に分類



# 2-4 DX推進組織・成熟度モデル

各象限におけるIT組織のモード1・モード2の特徴・性質の違いを示すことで、組織の目指す姿を明らかにすることを目指した

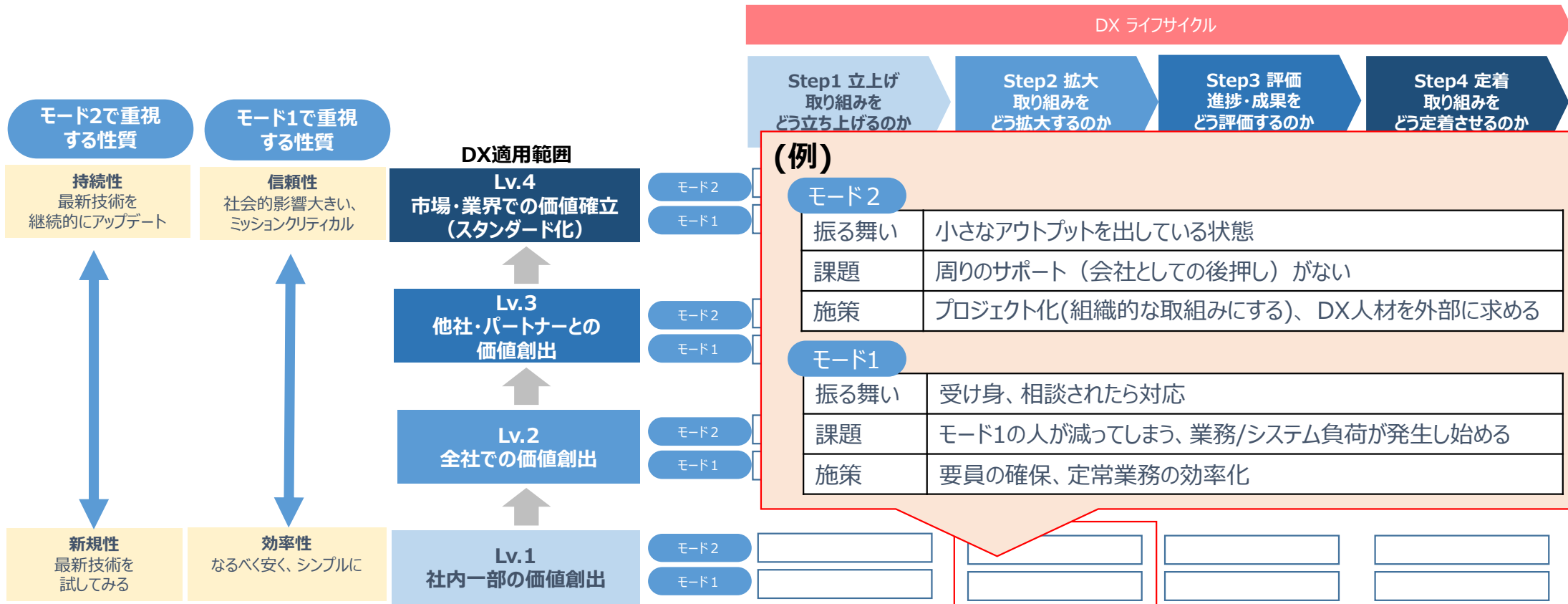


---

# 3. 研究成果

# 3-1 調査結果の整理

- ヒアリングなどの調査結果を基に、“振る舞い” “課題” “施策”に分けて整理
- 整理する上で、モード1とモード2で重視する性質の違いを明確にした



# 3-2 考察のポイント 1/4 Lv.1 社内一部の価値創出

**DX適用範囲：**  
Lv.1 社内一部の価値創出

- キーワード：**分離**
- 適材適所のメンバーを集め、スタートできることが大事
  - 小さな成功**をたくさん積むことが大事
  - 混ざらないこと**

		Step1 取り組みを どう立ち上げるのか	Step2 取り組みを どう拡大するのか	Step3 進捗・成果を どう評価するのか	Step4 取り組みを どう定着させるのか
モード2	振る舞い	スモールスタート	小さなアウトプットを出している状態	モード2の利用度の実態把握	ユーザー教育やモード1との協議を始める（運用負荷を下げるための取り組みが必要）
	課題	核となる人材と目的を設定できるか	周りのサポート（会社としての後押し）がない	モード2の成果を評価できない/理解が広まらない	安定運用の体制が決まらない
	施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>開始前に目的を明確化</li> <li>自薦・他薦の両方でメンバー募集</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト化(組織的な取り組みにする)</li> <li>DX人材を外部に求める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>目的と整合した評価基準の設定</li> <li>適切なアピール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ユーザー教育（ex. DX道場）</li> <li>エバンジェリスト</li> </ul>
モード1	振る舞い	<ul style="list-style-type: none"> <li>受け身</li> <li>相談されたら対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>受け身</li> <li>相談されたら対応</li> </ul>	反応し始める	モード2と協議を始める
	課題	モード1の人が減ってしまう（モード2に取られる）	モード1の人が減ってしまう 業務/システム負荷が発生し始める	<ul style="list-style-type: none"> <li>モード1の人が減ってしまう</li> <li>業務/システム負荷が発生し始める</li> <li>評価対象にならない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>モード1の人が減ってしまう</li> <li>業務/システム負荷が発生し始める</li> <li>評価対象にならない</li> <li>組織内の反発</li> </ul>
	施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>要員の確保</li> <li>定常業務の効率化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>要員の確保</li> <li>定常業務の効率化</li> </ul>	運用における優先順位付け	運用における優先順位付け

# 3-2 考察のポイント 2/4 Lv.2 全社での価値創出

**DX適用範囲：**  
Lv.2 全社での価値創出

**キーワード：バイモーダル状態**

- モード1は、モード2の**新しい技術**を理解する
- モード2は、モード1の**制約**を理解する

		Step1 取り組みを どう立ち上げるのか	Step2 取り組みを どう拡大するのか	Step3 進捗・成果を どう評価するのか	Step4 取り組みを どう定着させるのか
モード2	振る舞い	本気の体制ができる	体制の拡大 ・モード2側の開発部隊 ・ビジネス部門の教育/ 育成も担当する	ツールの利用者や部署/ 研修参加者の数を定量的 に測定し報告している。 (拡大していることを評価)	モード1に引き渡す or モード2で管理を続ける
	課題	全社的な理解が足りない/ 協力的でない部署もある	成功体験が共有できない/ 広まらない 必要な要員の調達が難しい (質)	事業貢献(収益面)での 評価指標	継続的な改善が必要 モード1に合わせた対応
	施策	社内説明会やポータルなどの 準備(目的、ゴールの 認識合わせのため)	社内フォーラム開催や ポータルの充実(社内外の 事例共有がメインに)	外部団体に評価してもらう →社外の認知(株主や 協業パートナーにも良い)	モード1側の制約理解と 擦り合わせ
モード1	振る舞い	無関係ではられない。 できる範囲で。	モード1内での意識統一	TCO(コスト/効率)を意識 して対応方法を決める	モード2システムも管理 対象にする
	課題	人がいないのに対応を 求められる	モード2システムの理解 がない	モード2の評価モノサシが ない。旧システムの基準 でSaaSを評価できる?	モード2システムを運用 するための知識不足
	施策	組織デザインや採用計画 を検討し始める	システム面での理解を 深める	モード2の特徴を取り 入れた評価基準やガイド ラインへのアップデート	組織的にスキルレベルの 底上げを図る (モード1の管理対象を 減らす努力はずっと必要)

# 3-2 考察のポイント 3/4 Lv.3 他社・パートナーとの価値創出 JUAS

## DX適用範囲： Lv.3 他社・パートナーとの価値創出

### キーワード：融合への準備

- モード1は、ガバナンスを積極的に効かせていく
- モード2は、新たなビジネスを創出する能力（ビジネスアーキテクト）を持った人材を揃える必要がある

		Step1 取り組みを どう立ち上げるのか	Step2 取り組みを どう拡大するのか	Step3 進捗・成果を どう評価するのか	Step4 取り組みを どう定着させるのか
モード2	振る舞い	リサーチ、プレスト、チーム作り	PoCの実施、案件の具体化や小さい成功、プロモーション	具体的な事業計画が立つ	ビジネスとして成立するものも発生し、次の案件が見えている
	課題	ビジネスアーキテクト（リーダーシップ）人材が足りない	他社との進め方や企業文化の違いが足かせになり、思うように進まない	・意思決定にかかる判断基準が合意できてない ・実現可能性の担保（人・モノ・カネ）	手離れができず、次のターゲットに向かっていけない
	施策	外部専門人材の活用 社内公募（ビジネス開発部門）	第三者の介入を検討	責任者を明確にし、権限・裁量を最適化する	・事例公開 ・社内報（知名度、認知度を上げる）→社内リソースをモード2に向けるため
モード1	振る舞い	他社とのコミュニケーション環境のヒアリング/調査	企業間コミュニケーションツールの検証と導入	事業計画のシステム費用面（運用コストや、費用の回収・償却計画等）についてモード2を支援（時には主導）する	安定稼働できている
	課題	他社と円滑にコミュニケーションできるルールや仕組みがない（求められる）	・企業間コミュニケーションツールの運用 ・既存システムの改修（セキュリティリスクへの対応、データ連携要望への対応）	システム運用面でのガバナンスが効かない	広範囲なシステム障害など、企業をまたがるトラブル時の対応ルールがない
	施策	企業間ツールの評価 パートナー企業の評価（財務面・法務面含め）	・ツール利用ルールの周知徹底 ・既存システムの改修内容の精査	パートナーへの遵守を守らせる	企業間をまたがったトラブル対応体制の構築



# 3-2 考察のポイント 4/4 Lv.4 市場・業界での価値確立

**DX適用範囲：**  
**Lv.4 市場・業界での価値確立**

**キーワード：融合**

- モード1は、システムの信頼性向上など、システムとしてはモード1を中心に運用されていく。**効率化・コスト削減**などの継続的な取り組みが必要
- モード2は、業界団体・コミュニティを立ち上げ、**成長や標準化**を推進する。経営陣の積極関与が必要

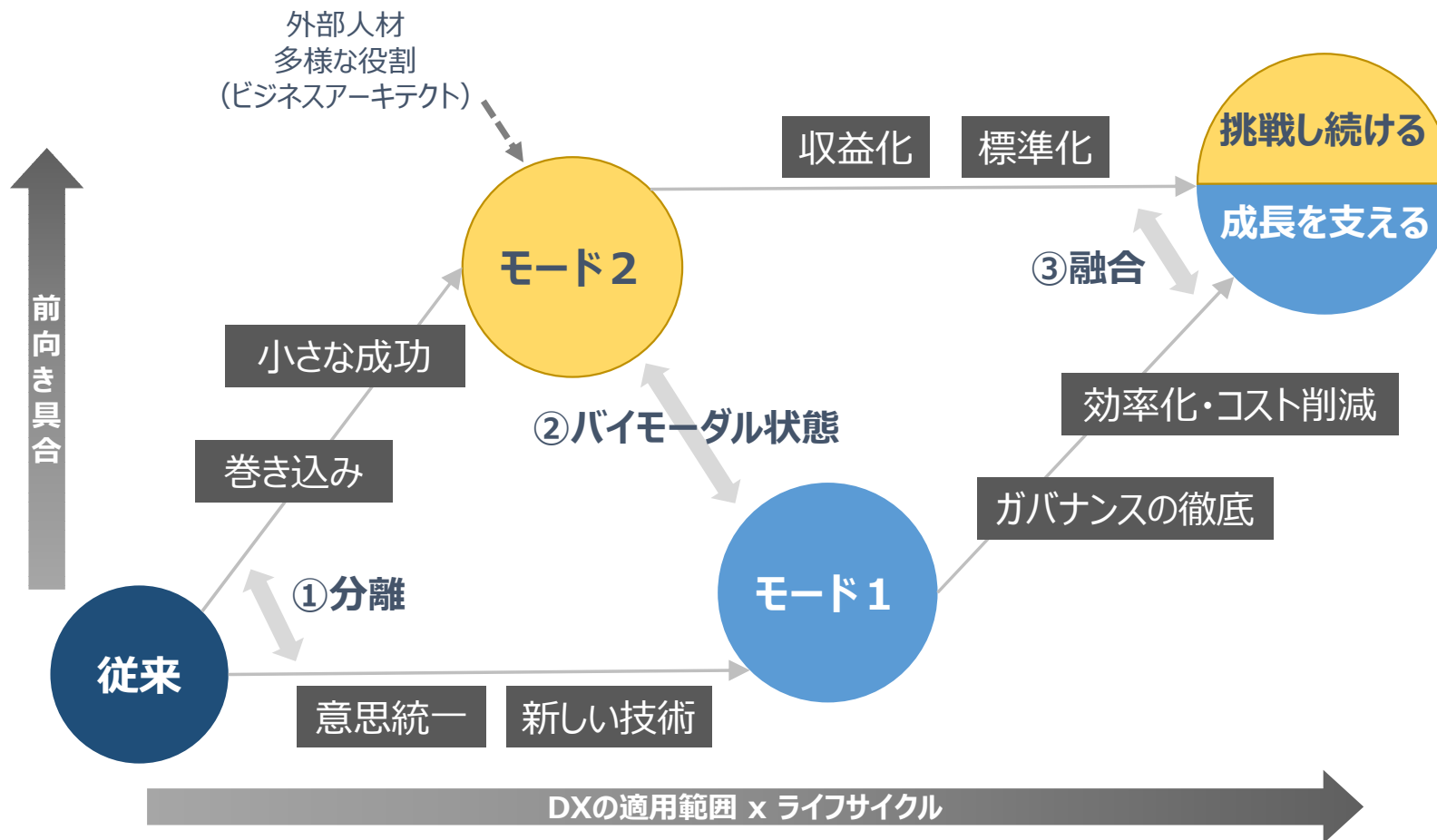
		Step1 取り組みを どう立ち上げるのか	Step2 取り組みを どう拡大するのか	Step3 進捗・成果を どう評価するのか	Step4 取り組みを どう定着させるのか
モード2	振る舞い	・業界団体・コミュニティへの参画/立ち上げ ・システム標準化に向けて検討を開始する（業界内の意見集約、必要な機能洗い出しなど）	セミナー・講習会・メディアでの情報発信 標準化仕様の策定と配布	ユーザー数や参画企業数	・「なぜ良かったのか」をみんなが認知している ・無くてはならないものになっている ・自律的に成長が拡大している
	課題	・対外的なアピール力や認知度の向上 ・主要プレイヤーの招集	・利用企業を増やしていきたい ・一定のルール（ビジネス視点）	「誰のためになっているのか」の整理	・参画企業が納得できるメリットの可視化 ・最新技術の導入や機能拡張
	施策	アピール力のある旗振り役を見つける	機能改善 利用事例の公開	顧客評価や利用企業からのフィードバック	収益配分方法の設計
モード1	振る舞い	システム標準化に向けて検討を開始する（セキュリティ面、運用継続性など）	セミナー・講習会・メディアでの情報発信（セキュリティや運用継続性のアピール）	信頼性の向上に努める	システムが合理化し、コスト最適になっている
	課題	データや参画パートナーの増大が見込まれる	一定のルール（利用許諾）が必要になる	SLAへの対応状況	継続的/持続的なアップデートの仕組みの確立
	施策	スケーラビリティの確保を主眼にしたアーキテクチャの見直し	利用手続きの策定（利用規約/SLA）	・顧客評価や利用企業からのフィードバック ・利用データの可視化	SLAの継続的な見直し

---

# 4. まとめ

# 4-1 我々が伝えたいこと

バイモーダル状態を経由してモード1とモード2は最終的に融合→挑戦し続ける組織へと変貌



- DXの効果を最大化するには、従来の組織から脱却し(①)、一度はバイモーダル状態(②)となる必要がある
- バイモーダル状態においては、様々な側面でそれぞれの役割に則ったふるまいが必要
- バイモーダル状態は過渡期であり、最終的には融合し(③)、お互いを支え合う新たなシステム部門の形を形成

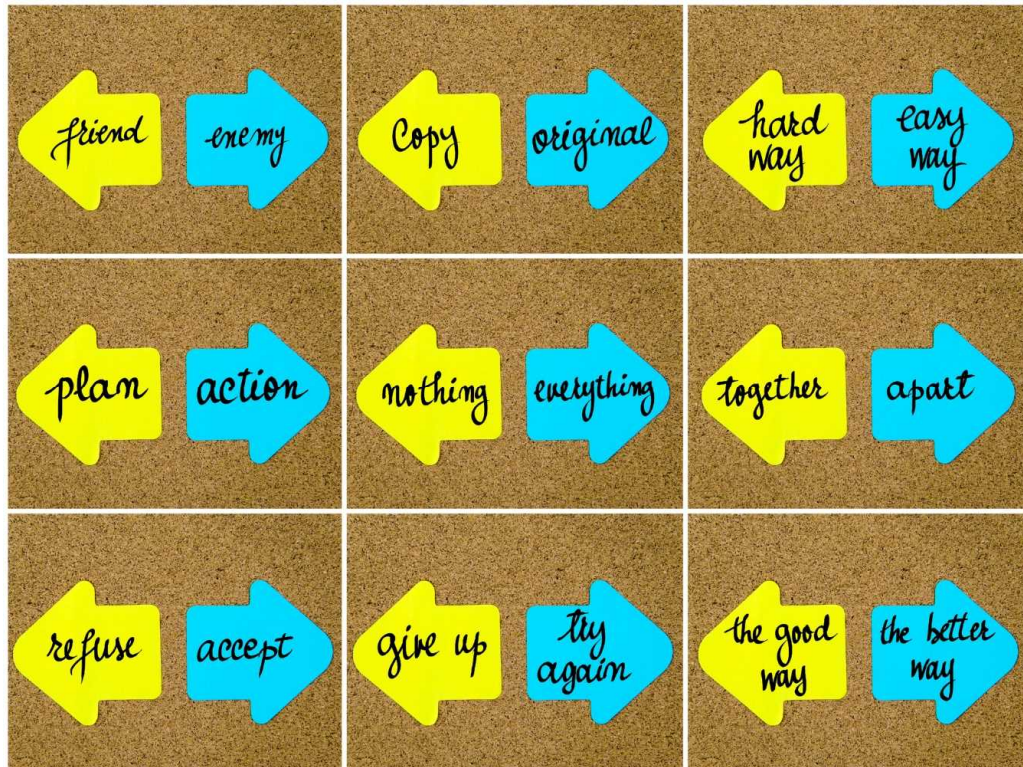
## 4-2 今後の活動への期待と提言

今回整理した内容では、先に述べた通りの組織が新しい時代のシステム部門のあるべき姿となり、システム部門のみならず、**ビジネス開発の役割も担う組織**になっていくという結論に至りました。この結論を基に、挙げた課題についても考察を深め、より成熟したDX推進の形にできることを期待します。

それにより、今回の活動で作成した「**DX推進組織・成熟度モデル**」が、DX推進で悩める各企業のガイドラインとなれば幸いです。

なお、今回の活動では、DXの各局面における包括的な考察をまとめました。「考察のポイント」のLv1、Lv2については、企業ヒアリングなどを基に具体的な事例・解決方法の収集ができましたが、Lv3、Lv4については具体的な事例がなく調査研究を主体としたため、今後の業界的な進化が必要です。

今後の活動では、各企業の環境に応じた具体的な解決策を整理していくことを提言し、結びとします。



**END**

# 「ケイパビリティの可視化とDX人材の確保 および適正な人材配置とは」 研究報告

組織力強化研究会  
チーム2

# アジェンダ

---

1. 研究の背景と2022年度のテーマ
2. 研究の目的
3. 研究内容
  - (1) ケイパビリティの可視化
  - (2) 組織に必要なDX人材の確保
  - (3) 適切な人材配置
4. 企業事例研究
5. 活動総括

# 1. 研究の背景と2022年度のテーマ

本分科会で、2017年度から「DXおよびデジタルイノベーションに資する人材」に着目して研究活動を推進している。今年度は、過去の検討および2021年までの研究会で検討された「DX人材モデルおよびポートフォリオ」を踏まえ、以下の方針のもと研究活動を進めた。

## ■ 過去の研究テーマ：

- 2018年度：「強いIT組織におけるイノベーション人材戦略」
- 2019年度：「デジタルビジネス時代における人材戦略と組織施策」
- 2020年度：「DX推進できる企業になるための人材戦略」 ※人材の採用・育成・活用を検討

## ■ 2021年度研究テーマ

- 研究テーマ名：「DX人材キャリアデザイン～人材ポートフォリオ～」
- 研究方針：DX人材を5つのモデルに定義し、ポートフォリオを作成。また、企業内でのDX人材モデルの位置づけを具体化した。さらに、DX人材のキャリアデザインを描くことで、理想的なDX人材確保（育成・採用）に向けてのプロセスを各社の事例をもとに研究した。

## ■ 2022年度研究テーマ

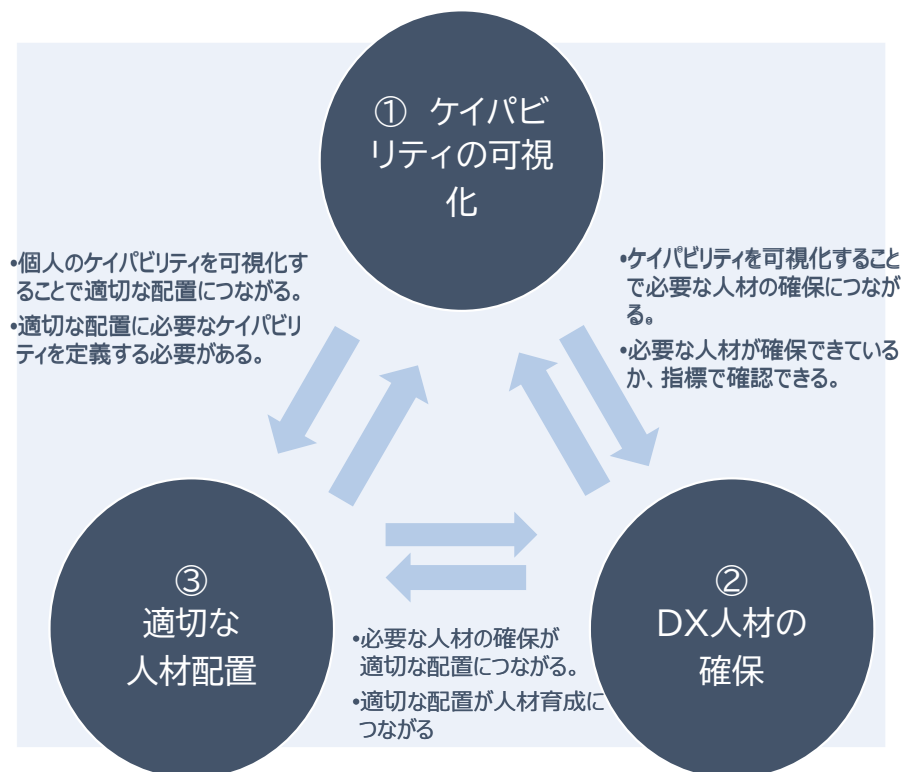
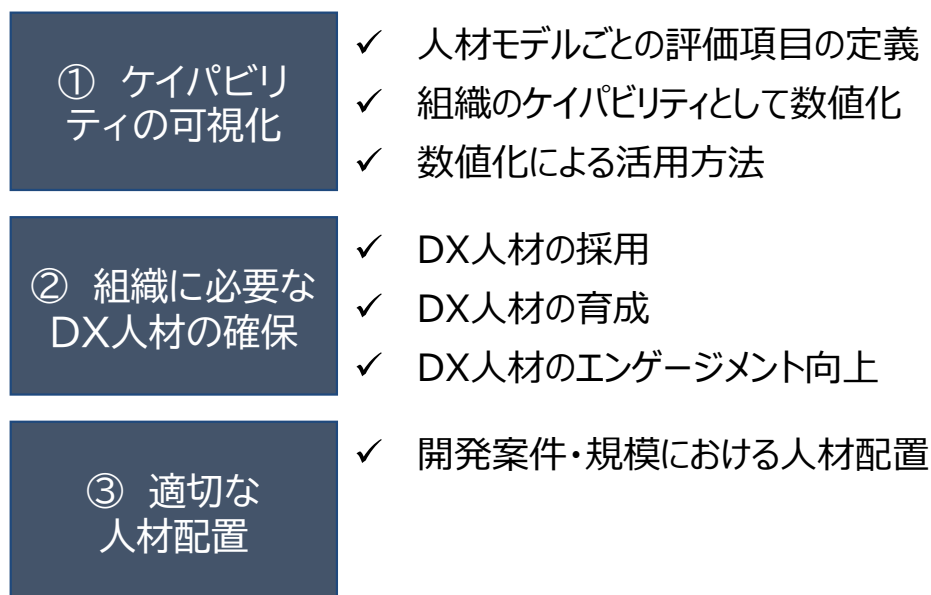
- 研究テーマ名：「ケイパビリティの可視化とDX人材の確保および適正な人材配置とは」
- 研究方針：2021年度でまとめたDXに関する「5つの人材モデル」および「ポートフォリオ」をもとに、ケイパビリティ可視化・人材確保・適切な人材配置の3つの観点で研究した。



## 2. 研究の目的

2021年の研究で定義した5つのDX人材モデルをベースに、組織（企業）の中で必要な人材確保、育成、評価、配置を考察して、組織内でDXが永続的に生み出せる強い人材モデルを検討する。

- 「DX人材の確保と適正な人材配置」を研究するにあたって、以下の3要素に分解し、それぞれの要素ごとに企業ヒアリングや企業サイトなどにより好事例等について調査および検討を行った。

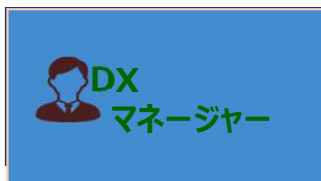


### 3 (1) ケイパビリティの可視化 – DX人材の定義 –

人材のモデルについて以下のように定義した



- <統括する人>
- ・経営層として企業のDX全体の統括



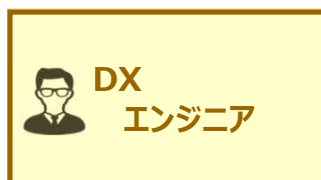
- <管理する人>
- ・経営幹部との橋渡し
  - ・要員、設備、予算の確保、執行
  - ・DX案件の優先順位の決定
  - ・ステークホルダーとの調整



- <推進する人>
- ・DX案件の牽引、ファシリテーション、企画、立案、推進者
  - ・従来部門とDX部門の役割調整
  - ・DX案件のスケジュール策定、予実管理
  - ・自社プロパー社員の人材育成



- <分析する人>
- ・自社の顧客市場や動向の調査、分析
  - ・自社保有データの分析
  - ・分析結果をDXとして製品・サービス・業務改革へ活用
  - ・自社プロパー社員の人材育成



- <作成する人>
- ・DXの仕組みや物づくり  
(DXエンジニアの中に、ユーザ向けデザイン、AI等先端技術、インフラ構築、保守など各種エンジニアを含む)
  - ・自社プロパー社員の人材育成

# 3 (1) ケイパビリティの可視化 – DX人材の定義 –





## 2021年度成果報告の人材モデルを前提に評価項目についてまとめた

前提条件：対象はユーザー企業。組織の1つにDXを推進する専門部署がある

	 <b>CDO</b>	 <b>DX マネージャー</b>	 <b>ビジネス デザイナー</b>	 <b>デジタル アナリスト</b>	 <b>DX エンジニア</b>
	<統括する人>	<管理する人>	<推進する人>	<分析する人>	<作成する人>
IPA 定義	プロデューサー	プロデューサー	ビジネスデザイナー	データサイエンティスト	先端技術エンジニア UI/UXデザイナー エンジニア/プログラマー
役割	・経営層として企業のDX全体の統括	・経営幹部との橋渡し ・要員、設備、予算の確保および執行 ・DX案件の優先順位の決定 ・ステークホルダーとの調整	・DX案件の牽引、ファシリテーション、企画、立案、推進者 ・従来部門とDX部門の役割調整 ・DX案件のスケジュール策定、予実管理 ・自社プロパー社員の人材育成	・自社の顧客市場や動向の調査、分析 ・自社保有データの分析 ・分析結果をDXとして製品やサービス・業務改革へ活用 ・自社プロパー社員の人材育成	・DXの仕組みや物づくり* ・自社プロパー社員の人材育成  * DXエンジニアの中に、ユーザ向けデザイン、AI等先端技術、インフラ構築、保守など各種エンジニアを含む
雇用 形態	・社長、役員など経営層	・無期契約社員 ・自社プロパー社員	・企画：コンサル ・推進：無期契約社員 ・自社プロパー社員	・有期契約社員中心 ・自社プロパー社員中心 +社外人材	・有期契約社員中心、派遣社員 ・簡易なコード開発の場合 自社プロパー社員中心 +ベンダ委託 ・難易度の高いコード開発の場合 開発ベンダへ委託中心 +自社プロパー社員
想定 人数	・全社で1人	・プロジェクトで1人 (+サブ)	・企画：限定的 ・推進：多くの社員が該当 ・専門分野ごとに複数	・プロジェクト規模に応じた人数 (数人～多数)	・プロジェクト規模に応じた人数 (数人～多数)
評価 基準	・業績 ・人材育成力 ・大局的判断力 ・コンプライアンス意識	・業績、導入、運営 ・組織目標、方針に沿った統合的判断力、意思決定力 ・人材育成力	・企画：業績 ・推進：風土を醸成 ・組織運営・人材育成 ・上位方針に沿った管理運営 ・計画作成、業務遂行力 ・部下育成	・専門性を発揮 ・組織運営・人材育成 ・業務遂行力 ・チームの中心として判断、改善、提案力	・専門性を発揮 ・組織運営・人材育成 ・定例的業務の安定的な遂行能力および実績

### 3 (1) ケイパビリティの可視化 — 評価項目 —

昨年度定めたDX人材モデルごとの評価項目を策定  
 ✓ 評価項目については、企画／マネジメント／資質・行動特性／知識・スキルの4つの分類に整理  
 ✓ 各社の事例研究から人材モデルに必須となる評価項目を考察






分類	評価項目	定義	 CDO  DX マネージャー  ビジネス デザイナー  デジタル アナリスト  DX エンジニア				
			プロデューサー	ビジネスデザイナー	データサイエンティスト	先端技術エンジニア UI/UXデザイナー エンジニア/プログラマ	
企画	ビジネス発想力	多くのビジネスに関する知識を保有し、それを活用して新しいビジネスアイデアを発想する力	●	●	●		
	ビジネス企画力	多くのビジネスに関する知識を保有し、それを活用して新しいビジネスを企画する力	●	●	●		
	提案力	具体的な課題解決に向けて問題解決の方向性を提起する能力		●	●		
	プロジェクト企画力	課題解決に向けた予算やスケジュールなどプロジェクトを立ち上げる能力		●	●		
	意思決定力	利用可能な情報を活用し、複数の選択肢の中から最善のものを選ぶ能力	●	●	●		
	人材育成力	必要となるマインドやスキルを身につけていくための方向性やアドバイスにより人材を育成する能力	●	●	●		
	情報収集・活用力	必要な情報（質の高い情報）を素早く正確に集められる能力			●	●	●
マネジメント	プロジェクトマネジメント力	プロジェクトを推進する力（業務知識・進捗管理・スケジュール管理・問題発見/解決・ドキュメンテーション・プレゼン・コミュニケーション）		●	●		
	ファシリテーションスキル	会議やプロジェクトの場を作り、合意形成や相互理解をサポートし組織や参加者の活性化・協働を促すスキル		●	●		
	コミュニケーション力	交渉力・プレゼン力・説得力		●	●		
	コンプライアンス遵守	企業倫理や社会規範を遵守するための企業の行動規範や体制を策定・構築	●	●			
	大局的判断力（経営的観点）	部分から全体を類推し、方針を決定するための思考に基づき判断する力	●				



### 3 (1) ケイパビリティの可視化 — 評価項目 —

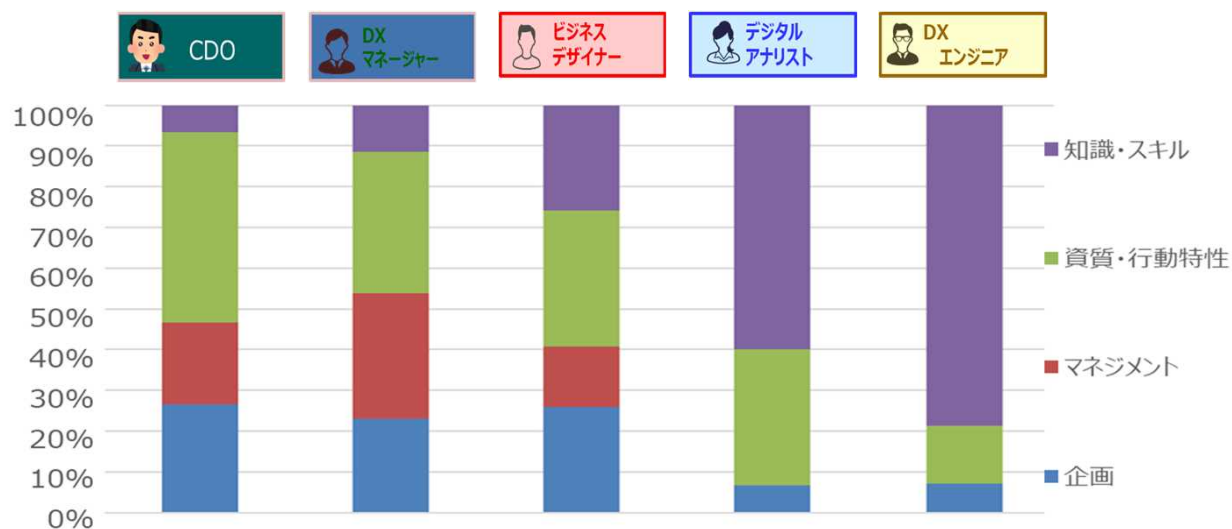
分類	評価項目	定義	 CDO  DX マネージャー  ビジネス デザイナー  デジタル アナリスト  DX エンジニア				
			プロデューサー	ビジネスデザイナー	データサイエンティスト	先端技術エンジニア UI/UXデザイナー エンジニア/プログラマ	
マネジメント	統一的判断力	個々をひとつにとりまとめて、物事の内容を見極めて判断する力		●			
	社内政治力	利害関係者の意見や社内情報を収集し、対立を解消し協力体制を作る力	●				
	社内調整力	社内の利害関係者の意見・反論・要望を事前に把握し、調整し、合意に導く力		●			
	コスト状況の把握能力	計画や見積り、予算設定、調整などの進捗管理に合わせたプロジェクト状況におけるコスト管理能力		●			
	人員計画策定能力	事業計画に基づき、人材の採用、異動、配置に関する人員計画を策定する力		●	●		
資質・行動特性	リーダーシップ	目標達成のために個人やチームに対して方向性を打ち出して組織を引っ張る指導力・統率力	●	●	●		
	決断力	問題や課題に対する対応策から、責任を持って意思決定できる力	●	●			
	プロジェクト遂行力	決められた予算、納期の中で内包するリスクを予測・分析し、計画を立案・遂行する力		●	●		
	業務遂行力	与えられた業務を最後までやりきる能力（思考力・計画力・判断力・ビジネスマナー・コミュニケーション能力・責任感）			●	●	
	洞察力	観察した上で物事を推察し、問題の本質や発言の裏にある意図を見抜く力	●	●	●	●	
	イノベティブ資質	新しいものを好む、旺盛な好奇心、オリジナリティを志向する		●	●		
	コンプライアンス意識	企業の行動規範、企業倫理や社会規範を遵守する	●	●	●	●	●
	論理性	妥当性が保証される思考や議論などを進めていく力	●	●	●	●	
	責任感	困難に立ち向かう力・必ずやり遂げる力	●	●	●		
	精神力、ストレス耐性	何かをやり遂げようとするときの心の強さや意思の強さ、ストレスに対して適応し処理できる力	●	●	●	●	●

### 3 (1) ケイパビリティの可視化 — 評価項目 —

分類	評価項目	定義	 CDO  DX マネージャー  ビジネス デザイナー  デジタル アナリスト  DX エンジニア				
			プロデューサー	ビジネスデザイナー	データサイエンティスト	先端技術エンジニア UI/UXデザイナー エンジニア/プログラマ	
知識・スキル (業績・経験) (専門性)	ITに関する幅広いスキルと知識	IT技術に関する全般的な知識	●	●	●		
	UI・UXビジネスやデザイン	消費者が使いやすい価値を感じるシステムをデザインする力		●	●		●
	デザイン思考	開発するシステムの特徴や自社の能力に合わせてシステム設計方針を考え、立案する力			●		●
	データ分析力	情報処理・AI・統計学などの知識を活用し、データを収集・整理・加工・分析する力			●	●	
	データ分析ソフトウェアの知識・スキル	データ分析に特化したツールを活用するソフトウェアの知識・スキル				●	
	データベースの知識・スキル	代表的なデータベースソフトを扱うスキル、データの利活用方法に関する知識				●	●
	統計学・データマイニングの知識	統計学・データマイニングの知識				●	
	数学的な知識	統計学、確率論、微分積分、線形代数などの知識				●	●
	プログラミングの知識・スキル (Pythonなど)	機械学習やアルゴリズムの知識 プログラミングの知識・スキル (Pythonなど)				●	●
	ロジカルクリティカルシンキング	論理的な考え方と批判的な考え方を合わせ持ち、物事を客観的に捉える思考法			●	●	●
	ビジネスプロセス・システムなどの知識 (CAD, ERP, SCMほか)	ビジネスプロセス・システムなどの知識 (CAD, ERP, SCMほか)			●	●	
	プロジェクトマネジメント	プロジェクトを推進する力 (業務知識・進捗管理・スケジュール管理・問題発見/解決・ドキュメンテーション・プレゼン・コミュニケーション)	●	●			
	基盤技術、サービス技術の運用・保守・改修スキル	基盤技術、サービス技術の運用・保守・改修スキル					●
	データベース設計・導入・運用・保守	データベース設計・導入・運用・保守					●
ネットワーク設計・導入・運用・保守	ネットワーク設計・導入・運用・保守					●	
セキュリティ設計・導入・運用・保守	セキュリティ設計・導入・運用・保守					●	
アプリケーション活用	目的に応じたアプリケーションの適切な利用					●	

### 3 (1) ケイパビリティの可視化 — 評価項目 —

DX人材モデルごとの評価項目数の割合を比較



- DX推進に必要な人材の役割に応じ、評価項目数の割合は異なる
- CDO、DXマネージャーは、リーダーシップなどの資質、マネジメントスキル・経験が必要であり、デジタルアナリスト、DXエンジニアは、より実践的な知識・スキルが必要。
- 新たな価値提供・ビジネス創出に寄与するビジネスデザイナーはバランスの良いスキルが求められる。



- ケイパビリティの**向上の可視化**において、評価項目の該当数（絶対値）とその比率を留意した育成が必要
- 一律一律な育成ではなく、DX人材の役割に応じた評価項目数の割合に留意すると、効果的な育成につながると思われる

### 3 (1) ケイパビリティの可視化 — 評価項目 —

評価項目の参考として、関連資格を整理

✓ 評価項目に合わせ、DX人材の客観的評価の指標となる関連資格

分類	評価項目	関連資格	レベル
企画	ビジネス発想力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DX検定</li> <li>・DXビジネス検定</li> <li>・ITコーディネータ</li> <li>・ITストラテジスト</li> </ul>	<DX検定> DXプロフェッショナル：スコア800点以上 DXエキスパート：スコア700点以上 DXスタンダード：スコア600点以上 <DXビジネス検定> DXビジネスプロフェッショナル：スコア800点以上 DXビジネスエキスパート：スコア700点以上 DXビジネススタンダード：スコア600点以上
	ビジネス企画		
	プロジェクト企画		
	提案力		
	意思決定力		
	人材育成力		
情報収集・活用力			
マネジメント	プロジェクトマネジメント力	IPA プロジェクトマネージャー	
知識・スキル	ITに関する幅広いスキルと知識	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ITパスポート試験</li> <li>・情報処理技術者試験</li> </ul>	
	UI・UXビジネスやデザイン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Webクリエイター能力認定試験</li> <li>・ウェブデザイン技能試験</li> <li>・人間中心設計スペシャリスト（認定HCDスペシャリスト）</li> </ul>	
	デザイン思考	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ファシリテーター</li> </ul>	<ファシリテーター> 1級 2級
	データベースの知識・スキル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・OSS-DB技術者認定試験</li> <li>・ORACLE MASTER Bronze DBA 2019</li> <li>・データベーススペシャリスト</li> </ul>	<OSS-DB技術者認定試験> Gold：スケールアウト可能な大規模データベースシステムの改善/運用管理/コンサルティングができる技術者 Silver：データベースシステムの設計/開発/導入/運用ができる技術者 <ORACLE MASTER Bronze DBA 2019> シルバー：インスタンスの管理やネットワークの設定、記憶域の管理等日常的な運用管理作業を行うスキルがあること。 ゴールド：データベース管理者としてデータベース構築や運用スキルが求められる資格。



### 3 (1) ケイパビリティの可視化 — 評価項目 —

分類	評価項目	関連資格	レベル
知識・スキル	統計学・データマイニングの知識 数学的な知識（統計学、確率論、微分積分、 線形代数など） 機械学習やアルゴリズムの知識	・統計検定	<統計検定> 2級：大学教養レベルの数学知識が必要。 準1級：統計全般の知識を問われる試験。 1級：統計学の能力を証明する上で申し分ない資格。
	プログラミングの知識・スキル（Pythonなど）	・C言語プログラミング能力認定試験 ・Javaプログラミング能力認定試験 ・Python 3 エンジニア認定基礎試験 ・Python3エンジニア認定試験 ・Ruby技術者認定試験 ・PHP技術者認定試験 ・基本情報技術者試験 ・応用情報技術者試験 ・G（ジェネラリスト）検定 ・E（エンジニア）資格	<C言語プログラミング能力認定試験> （3級）プログラミングを学びたい人 （2級）プログラミングの経験が1年以上ある人 （1級）現役のプログラマーなど <Javaプログラミング能力認定試験> （3級）Javaを学び始める入門者 （2級）簡単なプログラムが組める人 （1級）プログラマーやシステムエンジニアとして活躍している人 <PHP技術者認定試験> （初級）プログラマー就職を希望する学生 （上級）PHPの仕様を理解し、実用的なテクニックを持つプログラマー
	ロジカルクリティカルシンキング	・論理的思考士 ・ロジカルシンキングマスター ・問題解決力検定	<問題解決力検定> 4級（戦略スタッフレベル） 3級（戦略プランナーレベル） 2級（戦略コンサルタントレベル）
	プロジェクトマネジメント 基盤技術、サービス技術の運用・保守・改修スキル	・IPA プロジェクトマネージャー ・ITIL	<ITIL> ファンデーション インターミディエイト エキスパート マスター
	ネットワーク設計・導入・運用・保守 セキュリティ設計・導入・運用・保守 アプリケーション活用	ネットワークスペシャリスト試験 情報セキュリティスペシャリスト試験 ・RPA技術者検定	

# 3 (1) ケイパビリティの可視化 – 組織のケイパビリティ –

## DX人材を組織のケイパビリティとして数値化

分類	評価項目	CDO															
		組織a					組織b					組織c					
		41	25	34	31	38	169.0	48	47	38	28	26	187	44	20	18	82
		DXマ ネー ジャー	ビジネ スデザ イナー	エンジ ニア	エンジ ニア	デジタ ルアナ リスト	合計	DXマ ネー ジャー	ビジネ スデザ イナー	エンジ ニア	デジタ ルアナ リスト	デジタ ルアナ リスト	合計	DXマ ネー ジャー	ビジネ スデザ イナー	デジタ ルアナ リスト	合計
		Aさん	Bさん	Cさん	Dさん	Eさん	合計	Fさん	Gさん	Hさん	Iさん	Jさん	合計	Kさん	Lさん	Mさん	合計
企画	ビジネス発想力	3	3	1	1	1	9.0	3	3	2	2	2	12.0	3			3.0
	ビジネス企画	3	3	1	1	1	9.0	2	2	1	1	1	7.0	2			2.0
	プロジェクト企画	3	3	1	1	1	9.0	2	2	1	1	1	7.0	2			2.0
	提案力	3	2	1	1	1	8.0	1	1	1	1	1	5.0	1			1.0
	意思決定力	3	2	1	1	1	8.0	1	1				2.0	1			1.0
	人材育成力			2	2	3	7.0	3	3	2	2	2	12.0	3			3.0
	情報収集・活用力			3	3	3	9.0	3	3	3	2	2	13.0	3			3.0
マネジメント	プロジェクトマネジメント力	3	3	1	1	1	9.0	3	3	1	1	1	9.0	3			3.0
	ファシリテーションスキル			2	2	1	5.0	3	2	1	1	1	8.0	2			2.0
	コミュニケーション力			3	2	3	8.0	3	2	1	1	1	8.0	2			2.0
	コンプライアンス遵守	3	2	1	1	1	8.0	3	3	1	1	1	9.0	3	3	2	8.0
	大局的判断力（経営的観点）						0.0	1					1.0				0.0
	統合的判断力	3					3.0	3	3				6.0	2	2		4.0
	社内政治力	3					3.0	3	2				5.0	1	1		2.0
	社内調整力	3					3.0	3	2				5.0	1	1		2.0
	コスト状況の把握能力	3		1			4.0	3	3	2	2	2	12.0	3	3	3	9.0
	人員計画策定能力	3	2	1			6.0	2	2	1	1	1	7.0	3	3	2	8.0

←数値化して見えてきたもの

- 組織aは**ビジネスそのものの発想・企画力が高く、プロジェクトを遂行する能力も高い**
- 組織bは**情報収集・活用に長けていて、チーム内の人材育成力が高い**
- 組織cは**決まったビジネス要件・要求・コスト・人員の範疇で開発を推進する能力が高い**



### 3 (1) ケイパビリティの可視化 – 組織のケイパビリティ –

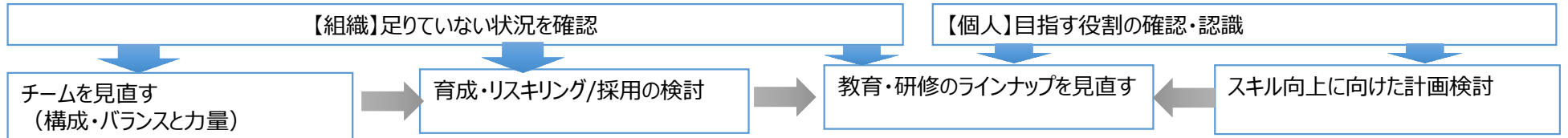
		CDO															
		組織a					組織b					組織c					
		41	25	34	31	38	169.0	48	47	38	28	26	187	44	20	18	82
分類	評価項目	DXマ	ビジネ	エンジ	エンジ	デジタ	合計	DXマ	ビジネ	エンジ	デジタ	デジタ	合計	DXマ	ビジネ	デジタ	合計
		ネー	スデザ	ニア	ニア	ルアナ		ネー	スデザ	ニア	ルアナ	ルアナ		ネー	スデザ	ルアナ	
		Aさん	Bさん	Cさん	Dさん	Eさん	合計	Fさん	Gさん	Hさん	Iさん	Jさん	合計	Kさん	Lさん	Mさん	合計
知識・スキル	ITに関する幅広いスキルと知識	3	3	3	3	2	14.0	2	2	1	1	1	7.0	3	3	2	8.0
(業績・経験)	UI・UXビジネスやデザイン		1	3	3		7.0	1	3				4.0	3	2	1	6.0
(専門性)	デザイン思考		1	3	3		7.0	1	3				4.0	3	2	1	6.0
	データ分析力					3	3.0				3	2	5.0			1	1.0
	データ分析ソフトウェアの知識・スキル					3	3.0				2	2	4.0			1	1.0
	データベースの知識・スキル					3	3.0				2	2	4.0			1	1.0
	統計学・データマイニングの知識					3	3.0				1	1	2.0			1	1.0
	数学的な知識（統計学、確率論、微分積分、線形代数など）					2	2.0				1	1	2.0			1	1.0
	機械学習やアルゴリズムの知識					2	2.0				1		1.0			1	1.0
	プログラミングの知識・スキル（Pythonなど）			3	3		6.0			3			3.0				0.0
	ロジカルクリティカルシンキング	2		3	3		8.0	2	2	3			7.0				0.0
	ビジネスプロセス・システムなどの知識（CAD, ERP, SCMほか）						0.0			3			3.0				0.0
	基盤技術、サービス技術の運用・保守・改修スキル						0.0			2			2.0				0.0
	データベース設計・導入・運用・保守					3	3.0				1	1	2.0			1	1.0
	ネットワーク設計・導入・運用・保守						0.0			3			3.0				0.0
	セキュリティ設計・導入・運用・保守						0.0			3			3.0				0.0
	アプリケーション活用						0.0			3			3.0				0.0

- ←数値化して見えてきたもの
- 組織aはUI・UXに関する知識・能力が高いため**Web系の開発プロジェクトに向いている**
  - 組織bはデータ分析・NW・セキュリティ・アプリ活用等、**幅広い知識・能力を保有している**
  - 組織cは**エンジニアが不在**およびデジタルアナリストの**全般的な力の底上げが必要**



# 3 (1) ケイパビリティの可視化 – 活用方法 –

ケイパビリティを基に、組織と個人の採用・育成計画を策定し、定期的に組織・個人の成長を図る



**知識・スキルの底上げが必要**

分類	組織a			合計
	65	51	...	
DXマネジャー	65	51	...	268.0
ビジネスデザイナー	...	...	...	...
合計	65	51	...	268.0
分類	Aさん	Bさん	...	合計
企画	15	13	...	59.0
マネジメント	21	7	...	49.0
資質・行動特性	24	26	...	99.0
知識・スキル	5	5	...	61.0

**エンジニアの採用が急務**

分類	組織c		合計
	67	...	
DXマネジャー	67	...	131
合計	67	...	131
分類	Kさん	...	合計
企画	15	...	15.0
マネジメント	20	...	40.0
資質・行動特性	23	...	49.0
知識・スキル	9	...	27.0

**各人が目標に向けて対応**

分類	Aさん			目標
	2022年度	2023年度	...	
企画	15	17	...	20.0
マネジメント	21	22	...	25.0
資質・行動特性	24	24	...	24.0
知識・スキル	5	7	...	10.0

分類	Bさん			目標
	2022年度	2023年度	...	
企画	13	15	...	20.0
マネジメント	7	10	...	15.0
資質・行動特性	26	26	...	26.0
知識・スキル	5	7	...	12.0

分類	Kさん			目標
	2022年度	2023年度	...	
企画	15	17	...	20.0
マネジメント	20	22	...	25.0
資質・行動特性	23	25	...	25.0
知識・スキル	9	10	...	15.0



### 3 (1) ケイパビリティの可視化 – 活用方法 –

- 経済産業省とIPAが2022年12月に「デジタルスキル標準ver.1.0」を作成。デジタルスキル標準は、ビジネスパーソン全体がDXに関する基礎的な知識やスキル・マインドを身につけるための指針である「DXリテラシー標準」及び企業がDXを推進する専門性を持った人材を確保・育成するための指針である「DX推進スキル標準」の2種類で構成。

活用イメージ		
● 活用主体として3者（組織・企業/個人/研修事業者）を想定し、主体別に活用のイメージと具体例を以下の通り示す。		
活用主体例	活用イメージ	活用の具体例
<b>組織・企業</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>DX推進の取組みを行いたい経営者</li> <li>DXを推進する人材を育成したい組織（企業の人事部門）</li> <li>DXを推進する人材を採用したい組織（企業の人事部門、人材紹介会社等）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スキル標準を参考に、DX推進に必要な人材のスキル・知識が<b>自社でどれくらい足りていないかを可視化する</b></li> <li>必要な人材を育成するために、スキル項目や学習項目例を参考に<b>自社の研修ラインナップの見直しを行う</b></li> <li>必要な人材を採用するために、ロールの定義やスキル項目、学習項目例を参考に<b>職務記述書の作成</b>を行う</li> </ul>
<b>個人</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内のDX推進プロジェクトにアサインされた人</li> <li>DXを推進する人材としてのキャリアを志向する人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スキル標準を参考に、<b>自身が目指すべき役割は何か、課せられている役割がスキル標準のどのロールに近いのかを考える</b></li> <li>学習項目例を参考に、研修コンテンツに関する情報を収集し（例：マナビDXへのアクセス、自社の研修コンテンツの確認）必要な知識やスキルに関する<b>コンテンツを選択、学習する</b></li> </ul>
<b>研修事業者</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>学習コンテンツを提供する会社</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>知識やスキルの習得のために必要な学習項目を示し、<b>学習効果を高めることを重視した研修コンテンツを提供する</b>（例：定着度確認のための確認テストの実施、ワークショップや実践機会などの多様な形式での提供 等）</li> </ul>

※「デジタルスキル標準ver.1.0」から抜粋

（出典： <https://www.meti.go.jp/press/2022/12/20221221002/20221221002-1.pdf>）

### 3 (2) 組織に必要なDX人材の確保 — 採用 —

DX人材の採用は、これまでのIT人材採用の延長線上としての取組みでは確保が困難で、以下の表のような課題が存在することを認識した。これまで以上に**企業側の柔軟性や能動性**が求められ、採用を取り巻く環境にも「変革」が必要である。可視化されたケイパビリティを基に**“ターゲット”を絞った採用が有効**であると考える。

カテゴリ	これまで	これから	企業に求められるもの
労働環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・出社勤務</li> <li>・スーツ着用（オフィスカジュアル）</li> <li>・9-17時勤務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・テレワーク勤務</li> <li>・私服勤務</li> <li>・フレックス制度</li> <li>・副業制度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・働きやすさの追求</li> <li>・社内制度の変革</li> </ul>
採用方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・候補者の応募を待つ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ダイレクトスカウト（求職者をスカウトする）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・受動→能動的な姿勢への転換</li> </ul>
採用条件	<ul style="list-style-type: none"> <li>・幅広いスキル</li> <li>・保有資格で判断</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・役割で求められる能力が異なる（細分化されたスキル）</li> <li>・判断材料は「経験値」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会社として不足しているスキルの明確化</li> <li>・獲得したい人材イメージの明確化（やみくもなDX人材獲得はアンマッチを生む）</li> </ul>
DX人材のモチベーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・裁量権</li> <li>・ポスト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・やりがい、働きがい</li> <li>・上司が認めてくれる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・やりがい・働きがいを感じられる事業の創出、環境の醸成</li> <li>・DXに理解のある上司の育成・獲得</li> </ul>

### 3 (2) 組織に必要なDX人材の確保 – 採用 –

“ターゲット”を絞ったDX人材の採用方法には、2021年度の研究でまとめられた「ダイレクトスカウト（一本釣り）」や「ブログで募集」に加えて、「先駆者の声掛け」が挙げられる。

「先駆者の声掛け」とは、DX先駆者（第一人者）を起点として以前に協業したパートナーとのコミュニティから、信頼できる人材を獲得することで、採用後のアンマッチやモチベーションの低下を最小限に留めることができ、DX推進が加速すると考える。

人材モデル	採用										異動	委託						
	新卒採用				中途採用							社内公認	関係会社から出向	アウトソーシング	クラウドソーシング	企業間連携・人材交換	副業	
	インターン	人材会社	会社説明会	研究室経由	ヘッドハンティング	ダイレクトスカウト（一本釣り）	ブログで募集	人材会社	(再就職)ブランク採用	定年後再雇用	社員紹介							先駆者の声掛け
CDO		×						◎					◎					×
DXマネージャー		×						◎					○					△
ビジネスデザイナー			△					◎					○					○
デジタルアナリスト			△					○					◎					○
DXエンジニア			○					◎					○					◎

凡例：◎最適 ○適している △やや適さない ×適さない

この他に、以下のような“新採用プログラム”を展開する企業も見受けられ、有能なDX人材の囲い込みは一層激しさを増すものと考えられる。

- ✓ 内定後は学校卒業までの好きなタイミングで入社が可能
- ✓ 配属先部署を入社前に決定



## 3 (2) 組織に必要なDX人材の確保 — 育成 —

- DX人材の育成について、先進的に取り組んでいる企業に対し調査・ヒアリングを行ったところ、3つの共通するワードにたどり着いた。「**リスキリング**」「**内製化**」「**マインドセット**」。これらの3つのワードについて企業事例と共に、今後各企業で取り組まれていくであろうDX人材育成方法をまとめた。

### リスキリング

#### ・リスキリングとは

「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適応するために、必要なスキルを獲得する／させること」  
経済産業省の資料から抜粋

リスキリングは、企業が事業戦略の一環として社員に学びの機会を与えることが特徴

#### 事例：学びの場を設置

- 企業内大学をスタート。全社員を対象としたDXリテラシーや、年間200時間の専門性の高い研修を用意。（大手通信会社）
- デジタル、IT領域の人材の強化取組としてアカデミア（大学や国立研究所）と提携した研修プログラムや、データ分析プログラムを含む、DXをリードする為の人材育成に取り組んでいる（大手損害保険会社）

#### 事例：意欲ある社員から学びの機会を与える

- 全社（IT業務に無関係の部署を含む）から将来のデジタルリーダを募集。異動を伴うことで集中してデジタルを基礎から学ぶ場を持つ。（大手航空会社）
- データサイエンスやAIなどの専門人材の育成については、研修受講後に参加可能なコミュニティーを用意。社内SNSやカンファレンスでノウハウを共有することで、専門人材同士で刺激しあって更なる技術の深堀を行っている。（大手電力系グループ企業）



## 3 (2) 組織に必要なDX人材の確保 — 育成 —

### 内製化

- ここで言う「内製化」とは、単にシステム開発者やデータサイエンティストを社員で賄うという意味ではなく、ビジネス部門を含め、社員全員がDX人材として「新しいビジネスに取り組んでいく」という変革意識を持つということ。また、社内で解決するという意味ではなく、企業の価値創造のために社外とも連携できる人材を社内に持つこと。
- DXを推進するためには、デジタルについて詳しいだけでなく、ビジネスに関しても精通している必要がある。世の中的にはDX人材のキャリア採用が注目されているが、企業のDXを推進する人材の中には、社内の文化・情報（データ）をよく知る人材が含まれるべきと考える。こうした考えから、**既存社員の育成として、各企業に特化した育成プログラムを用意する企業が増えている。**

昨今は、「業務の効率化」よりも、「より早いビジネスの成長と価値向上」が求められている。  
デジタルを使ったビジネスで、より早くDXを推進できる人材を早く多く育てる必要がある。

### 事例：各企業に特化した育成プログラムで内製化を図る

- DX人材育成プログラムを社員をよく知る役員が構成。グループ内の事例やツールを用いた演習を独自に作成。全社員が受講可能。  
(大手飲料系グループ企業)
- 主体的に動けるエンジニアチームを結成。システムの仕様変更や改善にとどまらず、業務そのものを変えていこうという発想を持つ人の育成に注力。現場で顧客と真摯に向き合ってきたメンバーとデジタルの専門性を持つメンバーの双方が意見を交わす場を多く持たせることで業務改革を実現。(大手衣料メーカー)
- ローコード・ノーコードツールを活用し、スタッフ全員でIT活用を目指す「全スタッフIT人材化」を促進。800以上のアプリ内製を実現。  
(大手リゾート施設チェーン)
- 小売業界としては珍しい「アジャイル開発」に取り組み、チーム型システム開発事業を推進。デジタル業務の内製化を実現するため、デジタル戦略本部を設置。「IT小売業」を目指す。(大手ホームセンターチェーン)

## 3 (2) 組織に必要なDX人材の確保 — 育成 —

### マインドセット

- 「DX によって創出される価値は、必ずしも事前に想定できるとは限らないため、挑戦すること、失敗から学ぶことが重要」

(経済産業省：「DX推進指標」とそのガイダンスより)

これには、新たな価値を生み出す基礎としてのマインド・スタンス（意識・姿勢・行動）を変える必要がある。

具体的には、「顧客視点、反復的なアプローチ、変化への適応・コラボレーション、柔軟な意思決定・事実に基づく判断・ペインポイントの見つけ方、常識にとらわれない発想」などがあたる。

- 技術（プログラミングやツール）は明確なため学びを始めやすいが、別で、学んだ技術にとらわれず実現するにはどの技術が適しているのか判断する必要がある。マインドセットは定着までに時間を要するため、技術研修より先に育成に取り組む企業が増えている。ここで注目されているのが、アジャイルマインドやデザイン思考の学習である。

### 事例：マインドセット研修の導入事例

- 独自のアイデア発想法をワークショップにし、所属が異なる従業員5～6人で1つのチームを構成。1回のワークショップは全6チーム。ワークは1時間程であるため、拘束時間が短く、多くの従業員が参加しやすい。（大手航空会社）
- 契約社員を含む約2200人全員を対象に、自社独自に定義したスキルセットに基づく段階的な育成プログラムを設け、全社員を対象としたDX研修を新設。デジタルに関する知識の習得やスキルアップだけでなく、自ら変革を推進するためのマインドセットを図る。（大手不動産会社）
- ビジネスアジリティ習得を目的として、DX人材を対象に「アジャイルマインド研修（アジリティ、アジャイル基礎）」を実施。（大手ITベンダー）
- 「デザイン思考研修」全社員に向けて開催（大手電力系グループ会社）

### 3 (2) 組織に必要なDX人材の確保 – エンゲージメント※向上 –

- 企業へのヒアリングや事例研究を通して、DX人材の確保には、DX人材の採用、育成に加えて、DX人材としての**マインドセットを身に着けることや、エンゲージメントの向上**が重要であると認識した。これによりDX人材の流出防止だけでなく、更なる自組織のDXへの貢献が期待できると考える。



As - Is

**優秀なDX専門人材が  
流失してしまう。**

- 価値観の変化等により転職市場が活発化しDX人材が流失
- DX人材の育成には時間と費用が必要であり、離職は痛手
- DX推進には企業のビジネスのノウハウを持った社員が不可欠



Action

**マインドセットを身に着け  
エンゲージメント向上**

- オリジナルのDX研修等によるマインド醸成
- DX人材のやりがいの向上
- DX人材の自発的な学びの促進
- DX人材の認定・インセンティブ



To - Be

**DX人材と組織の関係の質を  
高め離職防止、組織貢献へ**

- DXノウハウやスキルを保有することはこれからのビジネスでは必須であることを認識する
- DXスキルが企業に貢献することでやりがいを高め、離職防止に加えて、更なるスキルアップと企業貢献につながる

※エンゲージメント …「個人と組織の成長の方向性が連動していて、互いに貢献し合える関係性」という意味で使用

## 3 (2) 組織に必要なDX人材の確保 – エンゲージメント向上 –

### ■ エンゲージメント維持向上に寄与すると考えられる企業事例

#### オリジナルのDX教育によるマインド醸成

- DX人材育成の研修は全てオリジナルで準備し、100本ノックと呼ばれる事例研修を実施（大手損害保険会社）
- オリジナルの研修によりグループ内の事例、ツールを用いた演習等、明日から使える研修の実施（大手飲料系グループ企業）
- 社内SNSやInnovationWeek、オリジナルのワークショップによるマインド醸成を実施（大手航空会社）

#### DX人材の貢献感（やりがい）の向上

- 社内ユーザー部門のDXを推進し、現場の感謝の声に触れ、やりがいを育む（大手カード系グループ企業）
- 「HRTの原則」※を浸透させ、部下の意見を尊重し、関係の質を高めている（大手カード系グループ企業）
- リスキングでシステム部門に異動した社員は、異動前の業務ノウハウを活かせるDX案件を担当している（大手航空会社）

#### DX人材の自発的な学びの尊重

- 社内の専門人材（データサイエンティスト等）のコミュニティを構築し、ノウハウ共有を実施（大手電力系グループ企業）
- プロとしてのノウハウをプロ同士で教えあい、切磋琢磨する環境を整備（大手Sier）
- 自主的に選択して能力開発に取り組むスキームを導入し、学習意欲を高めている。（大手カード会社）

#### DX人材への認定・インセンティブ

- DXをけん引する社員を認定・可視化するデジタル人材認定制度を導入している。社員のリスキングやスキルの高度化といった主体的な取り組みを後押しするためインセンティブ（DX手当）を新設（大手損害保険会社）
- オリジナルの認定制度を実施（大手飲料系グループ企業）

※「Humility（謙虚）」「Respect（尊敬）」「Trust（信頼）」の頭文字の頭文字を取ったもので、この3つがステークホルダー間で共有されているチームは心理的安全性が確保され、目標に向かって円滑に進めるとされている。

## 3 (2) 組織に必要なDX人材の確保 – エンゲージメント向上 –






### ■ 企業事例の具体例とその効果

具体例	効果
<p><b>大手飲料系グループ企業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■独自の認定制度で「デジタルへの興味をもつ」「明日から使える」をコンセプトとしオリジナルカリキュラムによる育成を実施。認定要件にはICTを活用した課題解決策立案を課している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓「意思と覚悟をもった手上げ制」だが、募集人員を大幅に超える応募がある。インセンティブはなくても、定員を超える応募があり、認定制度開始以来、待ち状態となっている。</li> </ul>
<p><b>大手カード系グループ企業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ユーザー部門とシステム部門の伴奏型開発によるDX対応で現場の声を反映すると共にDX人材の貢献感や意欲を向上。</li> <li>■「HRTの原則」を浸透させ、DX人材の意見を尊重し、耳を傾けている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓DX推進を中心に行っている組織要員80名ほどのうち、3年半の間、1名も離職はない。</li> <li>✓リスキリング対象者を社内公募しているが、補修の約3倍の応募がある状態となっている。</li> </ul>
<p><b>大手航空会社</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■リスキリング対象者にはひとりひとりの特性やペースにあわせてきめ細やかな育成を実施。</li> <li>■前職の経験を活かしたDX案件の担当としてアサインした。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓システムに苦手意識のあった社員も学習意欲が向上した。</li> <li>✓リスキリングの後、システム部門に残ることを希望する社員や現場のデジタル担当としての社員を多く輩出した。</li> </ul>
<p><b>大手電力系グループ企業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■データサイエンティストなど、高度なDX専門人材のコミュニティを組成し、自発的な学びを促進している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓自発的な学びが加速し、事務局の管理を超えて自発的な情報交換や研究等を活発に行い、さらに高度なスキルを習得している。</li> </ul>
<p><b>大手損害保険会社</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■デジタル人材認定制度を導入。施策の1つとして、デジタルの基礎から実践まで一貫して学べるデジタルアカデミーを実施。また社員の主体的な取組を後押しするDX手当を新設。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓施策の1つであるデジタルアカデミーは、募集人員を超える応募者数で待ち状態となっている。翌年の募集までの間に自己学習で準備し、参加する社員もでている。</li> </ul>

### 3 (3) 適切な人材配置 – 2021年研究内容 人材モデル定義 –






2021年度で検討した人材モデル定義を基に各開発プロジェクトを事例とし人材配置を考察する。

■ 2021年度で定義した人材モデルのスキルセットを後続の人材マップへ関連づける。

 <p><b>CDO</b> (Chief Digital Officer)</p>	<p>&lt;統括する人&gt;</p> <p>① 経営層として企業のDX全体の統括</p>
 <p><b>DX マネージャー</b></p>	<p>&lt;管理する人&gt;</p> <p>② 経営幹部との橋渡し ③ 要員、設備、予算の確保、執行 ④ DX案件の優先順位の決定 ⑤ ステークホルダーとの調整</p>
 <p><b>ビジネス デザイナー</b></p>	<p>&lt;推進する人&gt;</p> <p>⑥ DX案件の牽引、ファシリテーション、企画、立案、推進者 ⑦ 従来部門とDX部門の役割調整 ⑧ DX案件のスケジュール策定、予実管理 ⑨ 自社プロパー社員の人材育成</p>
 <p><b>デジタル アナリスト</b></p>	<p>&lt;分析する人&gt;</p> <p>⑩ 自社の顧客市場や動向の調査、分析 ⑪ 自社保有データの分析 ⑫ 分析結果をDXとして製品・サービス・業務改革へ活用 ⑬ 自社プロパー社員の人材育成</p>
 <p><b>DX エンジニア</b></p>	<p>&lt;作成する人&gt;</p> <p>⑭ DXの仕組みや物づくり (DXエンジニアの中に、ユーザ向けデザイン、AI等先端技術、インフラ構築、保守など各種エンジニアを含む) ⑮ 自社プロパー社員の人材育成</p>






### 3 (3) 適切な人材配置 – 人材マップ –

#### ■ 事例 開発案件・規模と人材配置

事例名		ERP (SAP)	AI システム	スマホAP (新規サービス開始)
概要		基幹システム導入  ■目的■ 現状分析を行いERPパッケージに即した業務フローへ変革（データ活用によるビジネス改革を促進）	データ予測をAIで実施  ■目的■ 販売管理・実績をAI分析し人的負担の軽減・予測値自動算出、正確性を向上	顧客向けのスマホAPの新規サービス提供開始  ■目的■ リアルタイムで情報やサービス提供可能なアプリを開発し、顧客満足度向上を実現
開発規模		大	大	大
 CDO	① 経営層として企業のDX全体の統括	○	○	○
 DX マネージャー	② 経営幹部との橋渡し ③ 要員、設備、予算の確保、執行 ④ DX案件の優先順位の決定	○	○	○
 ビジネス デザイナー	⑥ DX案件の牽引、ファシリテーション、企画、立案、推進者 ⑦ 従来部門とDX部門の役割調整 ⑧ DX案件のスケジュール策定、予実管理	○	○	○
 デジタル アナリスト	⑩ 自社の顧客市場や動向の調査、分析 ⑪ 自社保有データの分析 ⑫ 分析結果をDXとして製品・サービス・業務改革へ活用	○	○	○
 DX エンジニア	⑭ DXの仕組みや物づくり	○	○	○

### 3 (3) 適切な人材配置 – 人材マップ –






#### ■ 事例 開発案件・規模と人材配置

事例名		勤怠管理システム	故障診断サポートシステム	スマホAP (機能拡充)
概要		労基法に適応、PCログ取収、インターバルチェックなど手作業の省力化  <b>■目的■</b> 管理情報を増やし勤務形態多様化を推進できるデータマートを構築	各営業所の担当者が行っていた故障診断を共通システム化  <b>■目的■</b> 現場担当者の能力に左右されない故障診断をサポート。故障データを一元管理・分析し製品精度向上を実現	顧客向けのスマホAPの新機能・新サービスの拡充  <b>■目的■</b> 顧客のアプリ利用時間・動向・サービス利用状況を分析し、新たなサービスを拡充する
開発規模		中	中	中
 CDO	① 経営層として企業のDX全体の統括	×	×	×
 DX マネージャー	② 経営幹部との橋渡し ③ 要員、設備、予算の確保、執行 ④ DX案件の優先順位の決定	○	○	○
 ビジネスデザイナー	⑥ DX案件の牽引、ファシリテーション、企画、立案、推進者 ⑦ 従来部門とDX部門の役割調整 ⑧ DX案件のスケジュール策定、予実管理	○	○	○
 デジタルアナリスト	⑩ 自社の顧客市場や動向の調査、分析 ⑪ 自社保有データの分析 ⑫ 分析結果をDXとして製品・サービス・業務改革へ活用	○	○	○
 DX エンジニア	⑭ DXの仕組みや物づくり	○	○	○



### 3 (3) 適切な人材配置 — 人材マップ —

#### ■ 事例 開発案件・規模と人材配置

事例名		ハンコレス	ファイル共有システム	スマホAP (機能拡充)
概要		紙から電子承認システムの導入。スタッフ部門独自の申請  ■目的■ 勤務地を限定しない勤務形態の多様化を推進	オンプレの検疫システムからクラウドサービスへ  ■目的■ 協業他社とのシームレスな情報共有・タイムリーな情報交換	顧客向けのスマホAPの新機能・新サービスの拡充  ■目的■ 顧客向けキャンペーン施策など新たなサービスを拡充する
開発規模		小	小	小
 CDO	① 経営層として企業のDX全体の統括	×	×	×
 DX マネージャー	② 経営幹部との橋渡し ③ 要員、設備、予算の確保、執行 ④ DX案件の優先順位の決定	○	○	○
 ビジネス デザイナー	⑥ DX案件の牽引、ファシリテーション、企画、立案、推進者 ⑦ 従来部門とDX部門の役割調整 ⑧ DX案件のスケジュール策定、予実管理	○	○	○
 デジタル アナリスト	⑩ 自社の顧客市場や動向の調査、分析 ⑪ 自社保有データの分析 ⑫ 分析結果をDXとして製品・サービス・業務改革へ活用	×	×	×
 DX エンジニア	⑭ DXの仕組みや物づくり	○	○	○

### 3 (3) 適切な人材配置 — 考察 —

積極的にDXを推進している企業の具体的な取り組みについて調査したところ、以下の体制で対応していることを確認できた。

#### <一例>

- ・ユーザ向けスマホAPをDXに活用している企業では、スマホAPへ頻繁に機能追加を実施しており、1機能を追加する小規模運用開発の体制として、「ビジネスデザイナー：1名、DXエンジニア：5～6名」規模でアジャイル開発を実施。
- ・データ分析にAIソフトの導入を行った企業では、「ビジネスデザイナー：2～3名、デジタルアナリスト：1～2名、DXエンジニア：7～10名」の体制でプロジェクトを遂行。

※DX領域に限定した体制例

人材マップを考察した結果、DX案件ごとに体制の違いができるのはCDO、デジタルアナリストであった。CDOについては、大規模案件に対してステークホルダーとして必要で、デジタルアナリストは、案件の特性からデータ分析の必要有無により配置が必要となる。

## 4. 企業事例研究 – 企業事例一覧 –

### 2023年度の企業事例研究で学んだ各企業での取組

企業	人材育成に関する主な取組
大手飲料メーカー	<ul style="list-style-type: none"> <li>■DX推進における組織能力強化の取組</li> <li>■独自の育成プログラム ～DX道場～</li> </ul>
大手クレジットカード関連企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■「HRT」の原則や、グラデーション組織を取り入れたデジタル組織</li> <li>■デジタル人材育成の推進</li> <li>■伴奏型内製開発の推進</li> </ul>
大手航空会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ビジネス×デジタルの様々な知見を融合させた協創型開発</li> <li>■ビジネス部門から[デジタル担当 (Digital Lead)]を育成する教育プログラム、専門的な[デジタル人材 (Digital Navigator)]を育成するプログラムの整備。</li> </ul>
大手エネルギー関連企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■DX人材の育成プログラム (全社員を対象としたデジタルリテラシー向上と専門スキルの習得プログラム)</li> <li>■専門スキル習得プログラム (専門スキル人材の育成に向けて、業務人材の中から適正のある人材をピックアップし、5ヶ月間の育成プログラム)</li> </ul>
大手損害保険会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>■「人材の強化」に注目               <ul style="list-style-type: none"> <li>• デジタル人材認定制度の新設 ← 【1】リスクリングの推進、【2】専門人材の確保・活躍</li> <li>• 専門性に長けたスペシャリストを評価する仕組み ← 【3】最適な要員配置</li> </ul> </li> </ul>

## 4. 【企業事例】大手飲料メーカー

### ■DX推進における組織能力強化の取組

#### -組織体制

事業会社や機能部門、領域を横断した取り組みがグループ全体として加速するように、専門組織が中心となって、グループに**横串を刺す実行体制**を構築している。



- ✓ グループ横断のDX実行体制
- ✓ 迅速にテクノロジーの導入・活用ができる組織能力の強化

#### -DX人材育成

グループにおけるDXの取り組みを、各社・各部門の現場で**自律的に推進**できるよう、**独自の育成プログラム**によるDXリテラシー向上、DX専門人材の育成・確保を進める。

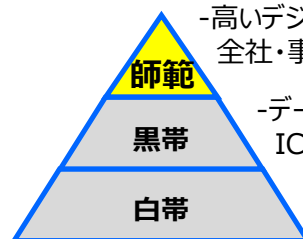


- ✓ DX専門人材の確保  
育成・スキルの充足
- ✓ 全従業員のDXリテラシー向上  
⇒DX道場

### ■独自の育成プログラム ～DX道場～

- 》 2024年までにデジタルICT人材を**1,750人**に
- 》 ビジネスでのデジタルICTの活用を企画構想できる人材 (**ビジネスアーキテクト**) が重要

▶ DX人材育成施策  
「DX道場」開設!

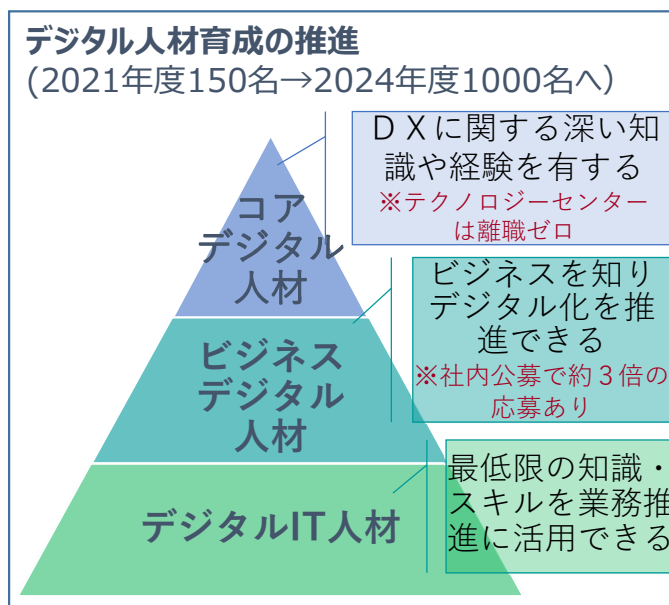
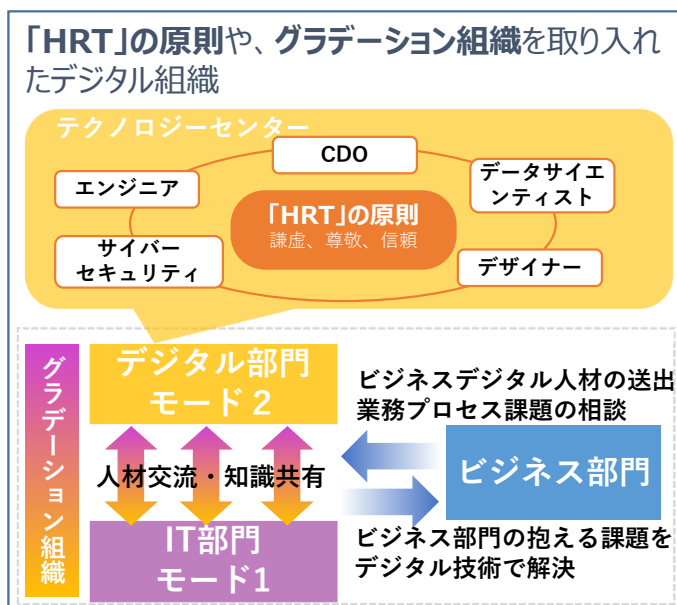


- 高いデジタルリテラシーを身に着け自らデジタルツールを活用。  
- 全社・事業レベルのDX推進を先導できる、※**ビジネスアーキテクト人材**
- データ分析・可視化、アプリ開発のテクノロジーを理解し、デジタルICTを活用した業務効率化、価値創造を推進できる
- デジタル活用の必要性を認識し、問題提起・デジタルを活用した解決策を考えられる



## 4. 【企業事例】大手クレジットカード関連企業

- ベンチャー企業出身のエンジニアや、データサイエンティストなどのデジタル人材を内部採用し、CTOを責任者として、DXを推進するテクノロジーセンターでは**HRTの原則**※を取り入れ、強いDX組織を実現している。モード1、モード2の領域の人材交流により**グラデーション組織**を形成し、バイモーダル体制で双方に対応可能なIT・デジタル組織としている。
- デジタル人材を**3階層**に定義し、研修制度の拡充や組織体制の変革に取り組み、デジタル人材の育成を推進している。
- デジタル部門とビジネス部門とが一体となり、課題解決に繋がるシステムの姿を模索しながら開発を推進する**伴奏型内製開発**により、スピーディで現場に寄り添うソリューションを実現している。



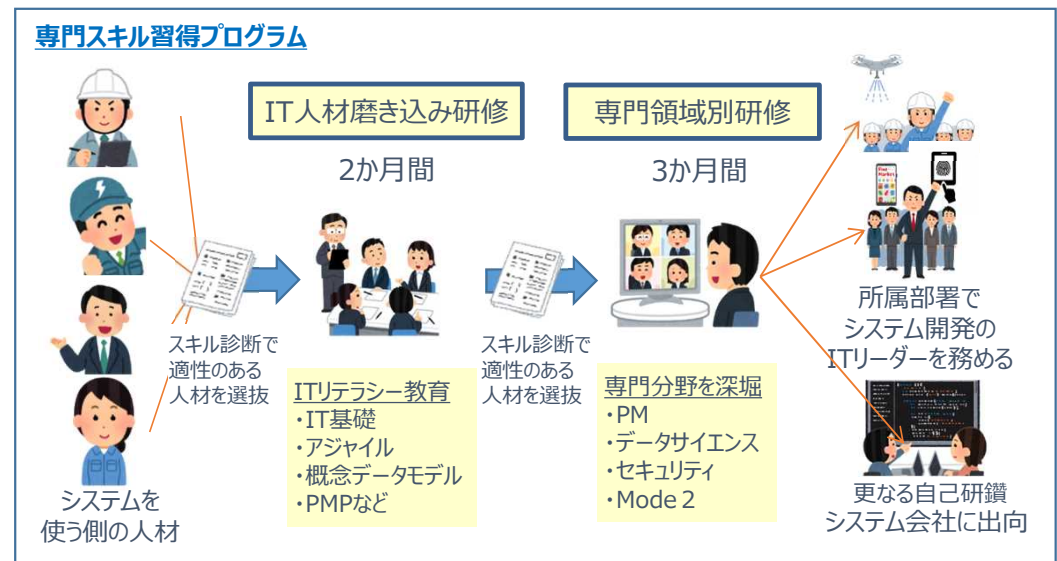
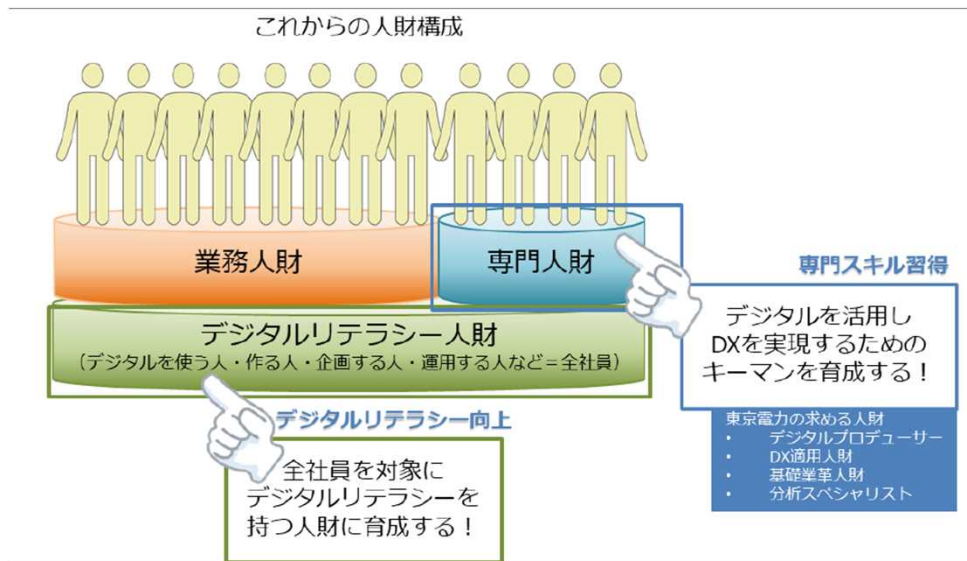
## 4. 【企業事例】大手航空会社

- ビジネス×デジタルの様々な知見を融合させた協創型開発を推進
- ビジネス部門から[デジタル担当 (Digital Lead)]を育成する教育プログラム、専門的な[デジタル人材 (Digital Navigator)]を育成するプログラムを整備。



## 4. 【企業事例】大手エネルギー関連企業

- 今までにない手法や新技術を活用し、新たなビジネスやアイデアを実現するためにDX人材の育成プログラムを整備し、全社員を対象に育成（デジタルリテラシー向上と専門スキルの習得）を進めている。
- 専門スキル人材の育成に向けて、業務人材の中から適正のある人材をピックアップし、5ヶ月間の育成プログラムを実施している。

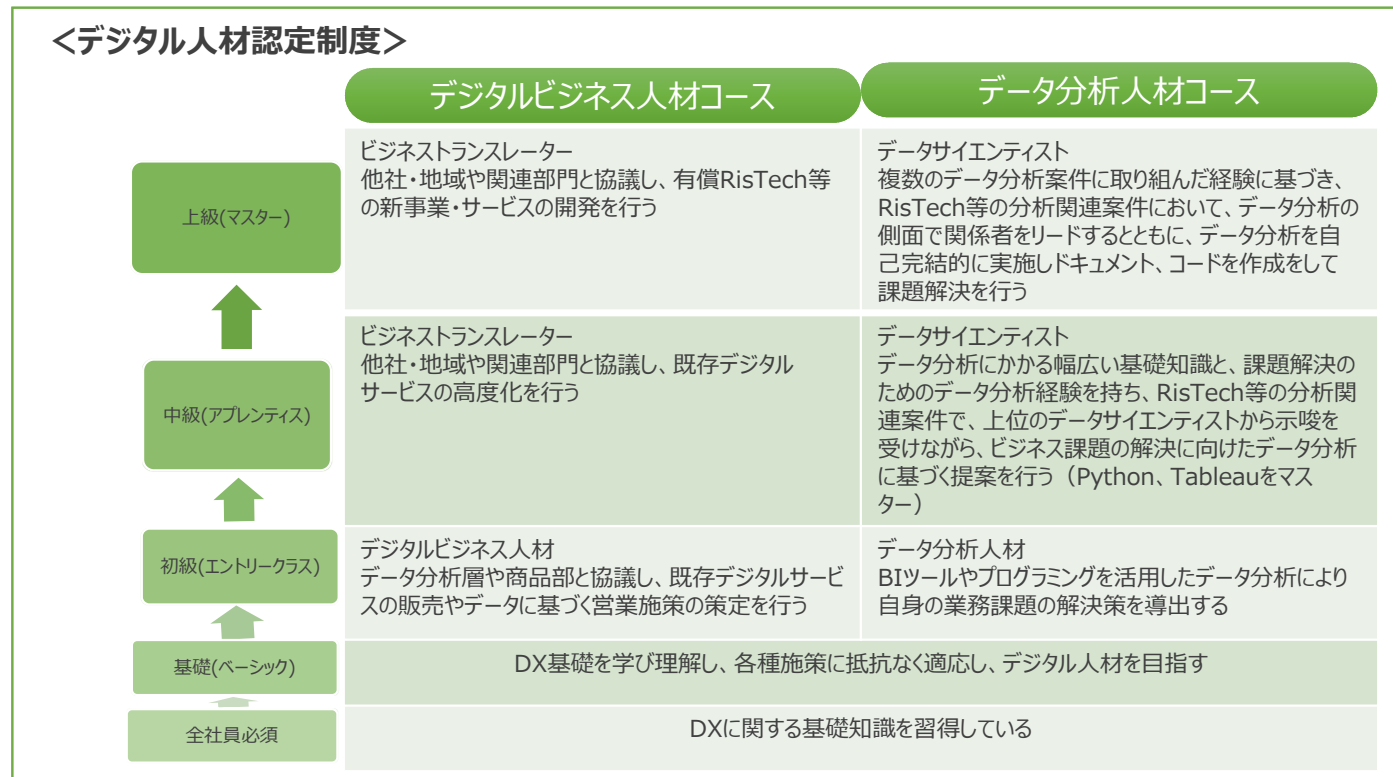


## 4. 【企業事例】大手損害保険会社

■「人材の強化」の取り組みとして、次の3つに取り組んでいる

- 【1】リスキングの推進
- 【2】専門人材の確保・活躍
- 【3】最適な要員配置

【1】【2】に紐づく施策として  
「デジタル人材認定制度」を新設  
↑  
DXを牽引する社員を認定・可視化する制度



また、今後、「【3】高度専門人材を対象とする新たな社員区分を新設」することで専門性に長けたスペシャリストを評価する仕組みを組み込んでいくことを計画している。



## 5. 活動総括

### チーム2 目的

昨年度の研究で定義したDX人材モデルを基に、組織内でDXを永続的に生み出す要素を検討

【要素①】人材モデルの評価から組織のケイパビリティを可視化

【要素②】採用・育成・エンゲージメント向上により、必要な人材を確保

【要素③】開発案件、開発規模に準じた人材の配置



### 成果

・企業ヒアリングや講演など事例調査および検討を通して、DX人材モデルにおける評価項目を整理

【要素①】個人の評価項目から組織全体のケイパビリティを可視化することで、組織に必要な人材を考察した

【要素②】組織のDX人材確保のため、採用・育成・エンゲージメント向上の観点で施策を検討した

【要素③】DXを推進するためのツール・システム導入に必要な体制は、開発案件の内容や規模により変動することがわかり、その特徴を得ることができた

### 総括

今年度、本研究会で検討した結果から、次のような結論に至った。

各企業でDXを推進するには、「①組織としてのケイパビリティの可視化を行い」、自社で不足しているケイパビリティを洗い出し、「②採用・育成・エンゲージメント向上により、必要な人材を確保する」。また、「③開発案件の内容や規模により、その人材の配置を変動させる」ことが必要となる。

今回、これら①②③に注目し、企業にヒアリングを行うことで、具体的な事例をまとめた。

これからDX推進を求める企業においては、①②③のステップについて参考にいただければ幸いである。

# Jフェス資料（チーム3）

2023年04月

# 目次

---

- 検討の背景
- 昨年度の研究会の振り返り
- テーマ選定
- DX人材にとっての「やりがい」とは
- 課題と対策のマッピング
- まとめ

# 検討の背景 ～昨年度の提言～

## DXスキルの評価指標と、DX人材の適正な評価とは

昨年度研究会における、次年度に向けた提言

### **2. DX案件の実績、DXスキルの評価指標を具体的に定め、DX人材の適正な評価、報酬の基準とする。**

- ・DX人材スキルマップ、行動評価、実績評価を定義する。  
ただし、まず「やってみて」、状況、時流に合わせて更新していく
- ・定義したDX人材に求める基準を全社に共有・浸透させ文化をつくっていく

# DX人材とは？ ～DX人材の定義～

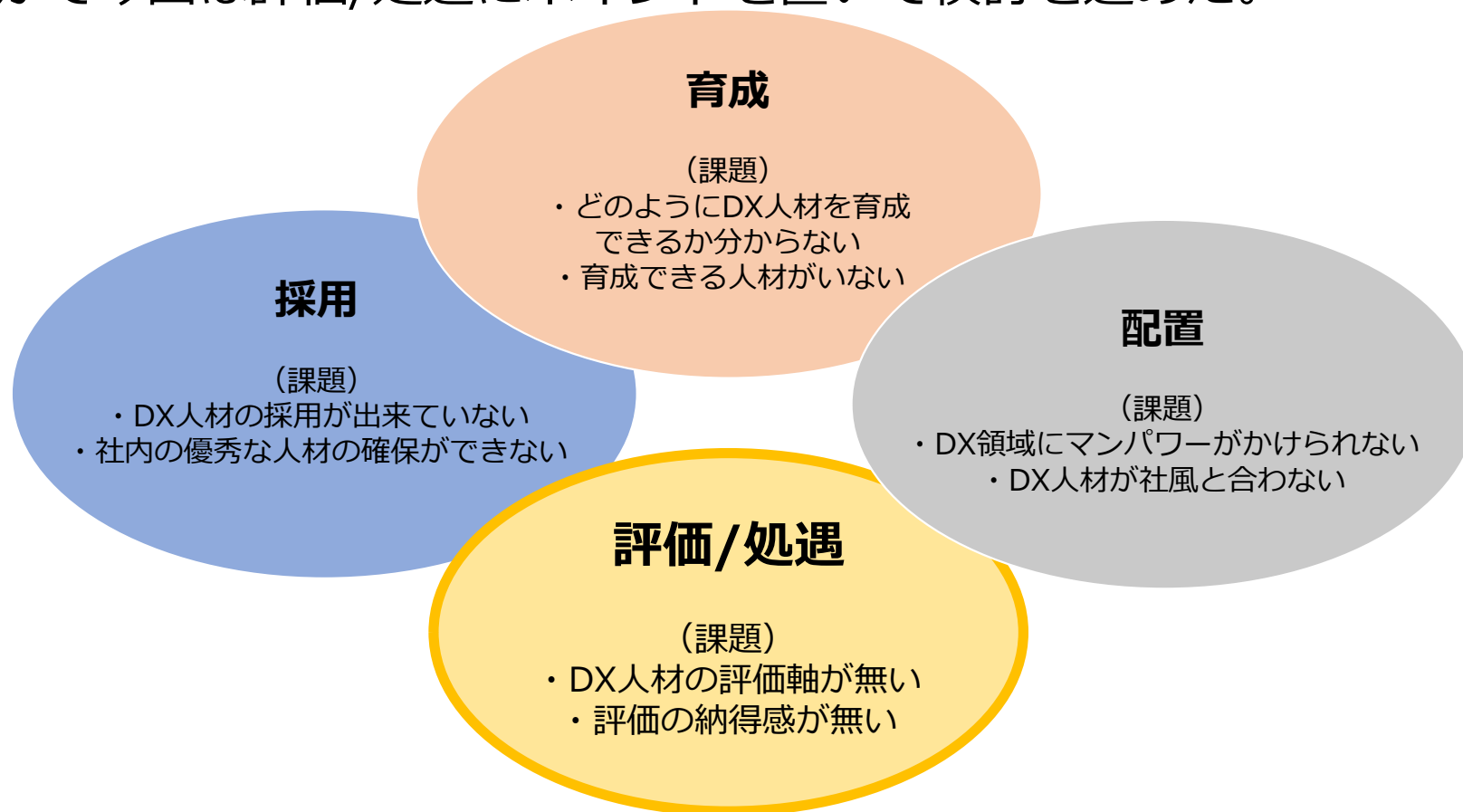
■ 「DX人材」は昨年度研究会の以下の定義をもとに検討を進める。

前提条件：対象はユーザー企業。組織の1つにDXを推進する専門部署がある

	 <b>CDO</b>	 <b>DXマネージャー</b>	 <b>ビジネスデザイナー</b>	 <b>デジタルアナリスト</b>	 <b>DXエンジニア</b>
	<統括する人>	<管理する人>	<推進する人>	<分析する>	<作成する人>
役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営層として企業のDX全体の統括</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営幹部との橋渡し</li> <li>要員、設備、予算の確保および執行</li> <li>DX案件の優先順位の決定</li> <li>ステークホルダーとの調整</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DX案件の牽引、ファシリテーション</li> <li>企画、立案、推進者</li> <li>従来部門とDX部門の役割調整</li> <li>DX案件のスケジュール策定、予実管理</li> <li>自社プロパー社員の人材育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社の顧客市場や動向の調査、分析</li> <li>自社保有データの分析</li> <li>分析結果をDXとして製品やサービス・業務改革へ活用</li> <li>自社プロパー社員の人材育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DXの仕組みや物づくり*</li> <li>自社プロパー社員の人材育成</li> </ul> <p><small>* DXエンジニアの中に、ユーザ向けデザイン、AI等先端技術、インフラ構築、保守など各種エンジニアを含む</small></p>
雇用形態	<ul style="list-style-type: none"> <li>社長、役員など経営層</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>無期契約社員</li> <li>自社プロパー社員</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企画：コンサル</li> <li>推進：無期契約社員</li> <li>自社プロパー社員</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>有期契約社員中心</li> <li>自社プロパー社員中心 + 社外人材</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>有期契約社員中心、派遣社員</li> <li>簡易なコード開発の場合 自社プロパー社員中心 + ベンダ委託</li> <li>難易度の高いコード開発の場合 開発ベンダへ委託中心 + 自社プロパー社員</li> </ul>
想定人数	<ul style="list-style-type: none"> <li>全社で1人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトで1人 (+サブ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企画：限定的</li> <li>推進：多くの社員が該当</li> <li>専門分野ごとに複数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト規模に応じた人数 (数人～多数)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト規模に応じた人数 (数人～多数)</li> </ul>
評価基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>業績</li> <li>人材育成力</li> <li>大局的判断力</li> <li>コンプライアンス意識</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業績、導入、運営</li> <li>組織目標、方針に沿った統合的判断力、意思決定力</li> <li>人材育成力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企画：業績</li> <li>推進：風土を醸成</li> <li>組織運営・人材育成</li> <li>上位方針に沿った管理運営</li> <li>計画作成、業務遂行力</li> <li>部下育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門性を発揮</li> <li>組織運営・人材育成</li> <li>業務遂行力</li> <li>チームの中心として判断、改善、提案力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門性を発揮</li> <li>組織運営・人材育成</li> <li>定例的業務の安定的な遂行能力および実績</li> </ul>






# DX人材をとりまく課題のカテゴリ

- DX人材をとりまく課題は以下の4つのカテゴリに分けられる。  
そのなかで今回は評価/処遇にポイントを置いて検討を進めた。



# 評価・処遇面における仮説

- 人材獲得や離職率低下の為の評価・処遇の在り方は、「DXゼネラリスト」と「スキルベースエキスパート」の2グループに分かれるという仮説を設定

	 CDO	 DXマネージャー	 ビジネスデザイナー	 デジタルアナリスト	 DXエンジニア
	<統括する人>	<管理する人>	<推進する人>	<分析する>	<作成する人>
職種グループ	<ul style="list-style-type: none"> <li>DXゼネラリスト</li> <li>社内ビジネスに精通/関りの深い職種</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>スキルベースエキスパート</li> <li>データ活用に特化した職種</li> </ul>	
キャリアパスの傾向	<ul style="list-style-type: none"> <li>職種を跨いだ（右から左）キャリアパス</li> <li>就社（社内でのキャリアアップ）</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>職種内でスキルアップを図っていくキャリアパス</li> <li>就職（会社を跨いでキャリアアップ）</li> </ul>	
役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営層として企業のDX全体の統括</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営幹部との橋渡し</li> <li>要員、設備、予算の確保および執行</li> <li>DX案件の優先順位の決定</li> <li>ステークホルダーとの調整</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DX案件の牽引、ファシリテーション</li> <li>企画、立案、推進者</li> <li>従来部門とDX部門の役割調整</li> <li>DX案件のスケジュール策定、予実管理</li> <li>自社プロパー社員の人材育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社の顧客市場や動向の調査分析</li> <li>自社保有データの分析</li> <li>分析結果をDXとして製品やサービス・業務改革へ活用</li> <li>自社プロパー社員の人材育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DXの仕組みや物づくり*</li> <li>自社プロパー社員の人材育成</li> </ul> <p><small>* DXエンジニアの中に、ユーザ向けデザイン、AI等先端技術、インフラ構築、保守など各種エンジニアを含む</small></p>
評価基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>業績</li> <li>人材育成力</li> <li>大局的判断力</li> <li>コンプライアンス意識</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業績、導入、運営</li> <li>組織目標、方針に沿う統一的判断力、意思決定力</li> <li>人材育成力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企画：業績</li> <li>推進：風土を醸成</li> <li>組織運営・人材育成</li> <li>上位方針に沿う管理運営</li> <li>計画作成、業務遂行力</li> <li>部下育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門性を発揮</li> <li>組織運営・人材育成</li> <li>業務遂行力</li> <li>チームの中心として判断、改善提案力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門性を発揮</li> <li>組織運営・人材育成</li> <li>定例的業務の安定的な遂行能力および実績</li> </ul>

# 仮説の確認

- 各社のDX人材に対してヒアリングを行った結果、報酬や評価への納得感がDX人材の離職理由であることを確認した。

- **目的**

- DX人材の離職理由と評価制度/報酬との関係性を確認する

- **ヒアリング対象**

- 各社のDX人材（DXゼネラリスト/エキスパート）

- **ヒアリング観点**

- 転職した時の動機
- 転職の際に重視したこと
- 評価制度について感じていること



# ヒアリング結果（抜粋）

■ ヒアリングをした結果は以下の通りとなる。

項目	DXゼネラリスト	スキルベースエキスパート
転職した時の動機	<ul style="list-style-type: none"><li>• やりたいことがやれない</li><li>• 新しい経験がおこなえること</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• やりたいことがやれない</li><li>• 開発実務から上流工程へのシフト</li><li>• 同レベル以上の技術仲間がいない</li></ul>
転職の際に重視したこと	<ul style="list-style-type: none"><li>• ビジネスの将来性</li><li>• 自分が価値があると思う仕事をやれるか</li><li>• 自分の能力が会社の貢献に活かせるか</li><li>• 会社のパーパスに共感できるか</li><li>• 目指している方向性があるか</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ビジョンへの共感ができた</li><li>• スキルアップできる</li><li>• やりがい（仕事の大きさなど）</li><li>• 価値あるデータを扱う</li><li>• 優秀な人と仕事ができる</li></ul>
評価制度について感じていること	<ul style="list-style-type: none"><li>• つまるところできる人は、できない人の評価は気にならない</li><li>• 社内評価は気にしていない。きちんと仕事していれば評価はついてくる</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 社内評価は、曖昧さを感じることはある</li><li>• 社内評価は自分が会社・組織に貢献できているのかどうかのバロメーター</li></ul>

# ヒアリング結果からみる結論

- 評価・報酬が退職理由であり、DXゼネラリストとスキルベースエキスパートではその理由が異なるという仮説の元、各種ヒアリングを行ったが、結果、総じて「やりがい」重視の傾向があった。

		DXゼネラリスト	スキルベースエキスパート
離職のポイント		<ul style="list-style-type: none"><li>・ 業務プロセスや組織風土でやりたいことがやれない</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 新しいことにチャレンジできない</li><li>・ 学んだ技術を活用する機会がない</li></ul>
転職の決め手	報酬面	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 求人市場のDX人材の報酬水準は総じて高い</li></ul>	
	やりがい/自己成長	<ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>仕事意義</b>など「やりがい」や<b>自己成長</b>を重視</li><li>・ 裁量権やポストについて</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 報酬水準下限でも「やりがい」重視</li><li>・ <b>新技術活用</b>などに喜びを感じる</li></ul>
	ミッションに共感	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 会社の事業内容や<b>ビジョンに共感</b>を持てるか、方針が明確</li><li>・ ○○さんと一緒に仕事できる</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>会社のミッションへの共感</b></li><li>・ 自分の能力が会社に貢献できる</li></ul>

各社にヒアリングをした結果、DXゼネラリストとスキルベースエキスパートで差異はなく、**報酬も一定量必要だが、総じて「やりがい」 > 「報酬」の傾向**

# 研究テーマの変更

- ヒアリング結果からみえた結論を踏まえ、チーム3の研究テーマを、よりDX人材の就社・定着に資するテーマへと変更した。

変更前テーマ

**DXスキルの評価指標と、DX人材の適正な評価とは**

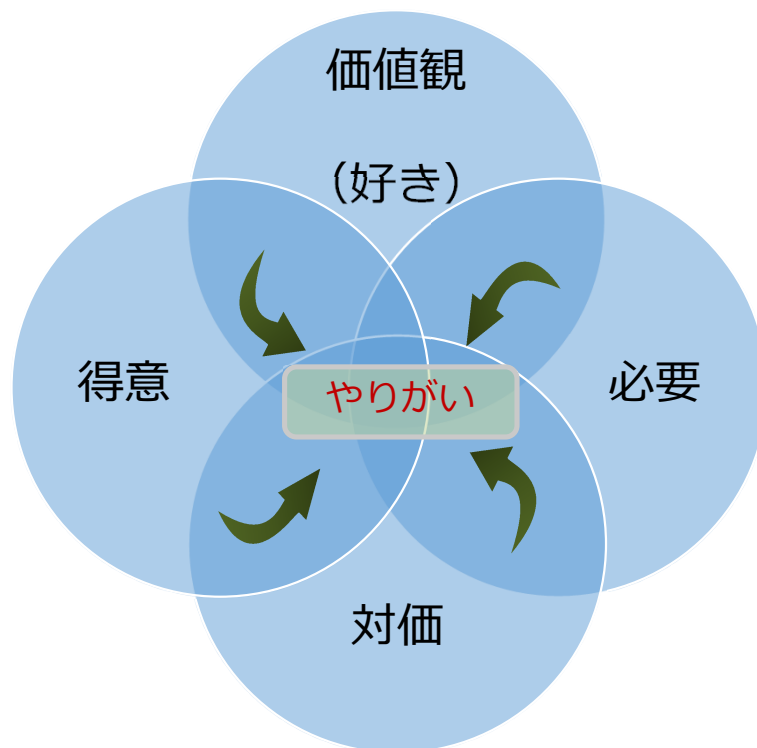
変更後テーマ

**DX人材にとっての「やりがい」とは  
～DX人材の就社・定着のための「やりがい」とは～**

# DX人材にとっての「やりがい」

～DX人材の就社・定着のための「やりがい」とは～

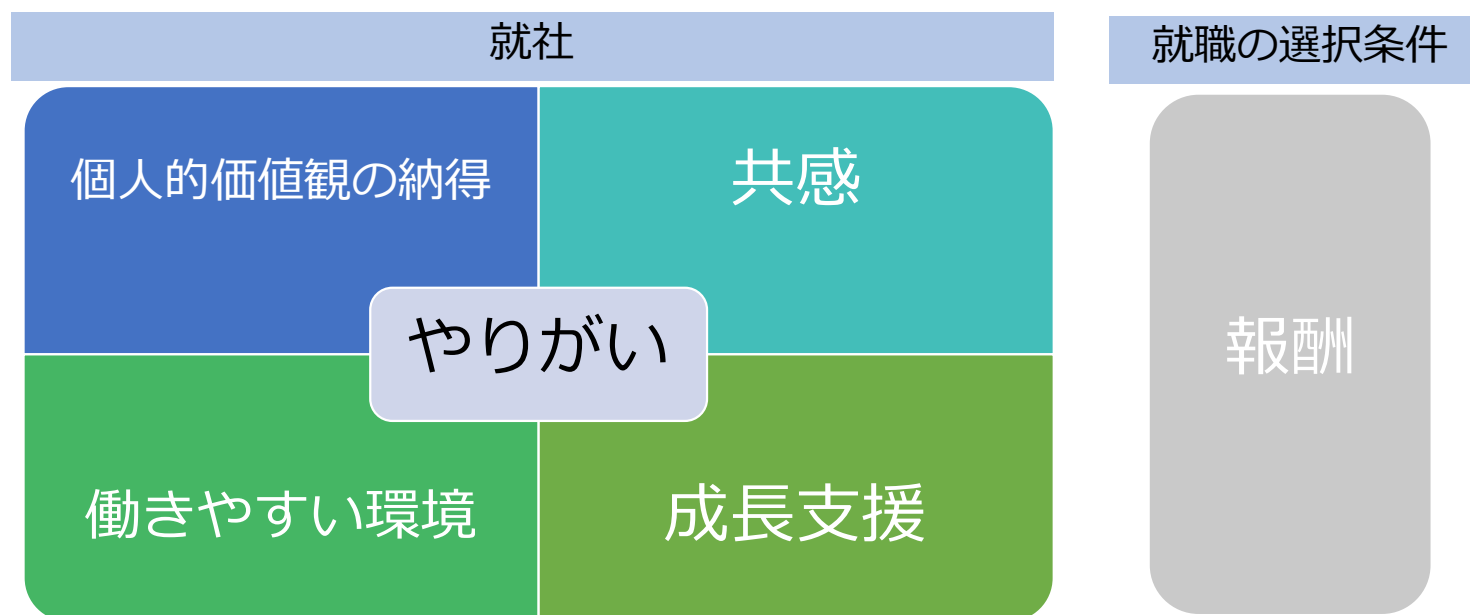
- 職場においての「やりがい」の要素は、DX人材に関わらず、「好きかどうか」「得意かどうか」「評価されているかどうか」「必要されているかどうか」といった観点を満たされていること。



# DX人材にとっての「やりがい」

～DX人材の就社・定着のための「やりがい」とは～

- 各社ヒアリング結果から、DX人材が他者に比べてより「やりがい」を感じる要素は、以下の4つの観点であることが分かった。
- 報酬は、専門的な職種に対する対価であり（就職）、就社の定着化に寄与する「やりがい」には当たらず会社選定時の選択要素のひとつであることが分かった。



# DX人材にとっての「やりがい」 ～個人的価値観～

## ■ 「やりがい」につながる理由

「何に価値を見出すか」の感じ方は、ひとそれぞれであり、個人にとって善・悪・好ましい・好ましくないで判断するもの。

この場での個人的価値観とは就社において、企業のロイヤリティによる価値や、個人の興味、人間関係における価値判断の基準とする。

※共感、成長支援、働きやすい環境についても個人的価値観は存在するが、全体カテゴリーとして整理する。

## ■ 対応指針

### A-① 組織風土の軸を定める

多種多様な人材が集まる組織になりがちであり、それぞれの価値観が異なるために、相互コミュニケーションに齟齬が発生する可能性が高い。これを改善する一つのアプローチとして組織風土の軸を定めることを推奨する。

### A-② やりたいことを形にできる制度の導入

個人の価値観にダイレクトにアプローチしうる手法として、個人がもつアイデア・やりたいことを形にできる制度導入を検討する。（個人のアイデアに対して、会社として人材・資源などを提供して実現に向けて支援する制度）

# DX人材にとっての「やりがい」

～共感～

## ■ やりがいにつながる理由

一般的な求人票に記載される給与や業務内容、待遇などの「条件面」ではない、ミッション・ビジョンを通じた企業が持つ社会的意義などへの共感は、個人のモチベーションへ大きく通じる。

「自分は何のために仕事をするのか？」 根源的な問いへのアプローチ

(特にDX人材の場合、社会的意義、先進・創出性を重んじる)

## ■ 対応指針

### B-① 企業ミッション・ビジョン・DX戦略の明確化と企業WEBを通じた对外発信

明確化はスタートポイントとして必須。さらに、有機的に連携し判り易い事が重要。  
对外発信は転職希望者向けへのアプローチであるとともに、対内向けへも大きく波及。

### B-② 従業員目線でのDX戦略のSNS对外発信

DX戦略の従業員向け定着化と、対外的な職場ムードのアピールに寄与

# DX人材にとっての「やりがい」 ～働きやすい職場～

## ■ 「やりがい」につながる理由

DX人材の特色として自身が持つ知識やスキルを活用し、世の中・会社への貢献を行いたいという思いが強い。

このため、自身のパフォーマンスを発揮しやすい職場環境を希望する傾向が高い。

この環境を提供することが、DX人材個人のモチベーション向上のみならず、他者との相乗効果を生みやすくし、個人・組織の成果に好影響を与える。

## ■ 対応指針

### C-① モード1とモード2での組織分離

モード1とモード2の人材で特性が大きく異なっているため、モード1ベースの組織へモード2人材を配置すると働きづらくなり、モチベーション低下につながる。

### C-② IT部門主導による全社DX推進体制の構築

DXによる成果を求める傾向が高く、ボトムアップでの対応では彼らのスピード感をスポイルする。IT部門主導でDX推進する組織を構築し、そこへDX人材を配置することで、モチベーションが向上し、成果もあげやすくなる。

### C-③ 自由度の高い勤務制度

働き方の自由度を求める傾向が強いため、自由度の高い勤務制度提供は有効



# DX人材にとっての「やりがい」 ～成長支援～

## ■ 「やりがい」につながる理由

DX人材の傾向として、企業の事業成果に対して、自らの知識・スキル・コンピテンシーを直結させたいという意識が強い。そのため、それらの向上に資する成長支援を受けられる環境を提供することで、モチベーションの向上が期待できる

## ■ 対応指針

### D-① DX人材類型（種別とスキルレベル）の明確化

各種施策企画を行う上でDX人材類型の定義が必要。

### D-② DX人材類型に基づく研修・育成プログラムの提供

DX人材類型に基づき、最適化された環境・研修プログラムを体系化して提供。

### D-③ IT部門外からの人材公募・リスクリングの制度の導入

IT部門外からのDX人材の獲得も考慮、D-②の制度を利用したリスクリングを推進。  
リスクリング期間の人件費負担の考え方（本社負担など）の整理があわせて必要。

# DX人材にとっての「やりがい」 企業事例

## 個人的価値観の納得

- CTO・データサイエンティスト・デザイナー・セキュリティ・エンジニア間の組織軸・理念(謙虚・尊敬・信頼)を明確化し運営 (大手カード系会社)
- 社員が自由に新しい事業提案出来る社内ベンチャー制度でやりたい事が出来る風土づくり (大手カード系会社)
- 社員アイデアに対し必要関係者をプロジェクト発足し推進出来るデジタルイノベーションラボを運営 (大手製薬会社)

## 共感

- 企業WEBにて対外的にミッション・ビジョン・DX戦略を発信(顧客体験の創出・社員体験の転換をデジタル技術で先導する事) (大手カード系会社)
- 企業WEBにて対外的にミッション・ビジョン・DX戦略を発信(デジタルよりビジネス革新、社会を変えるソリューションを提供する事) (大手製薬会社)
- NOTE・YOUTUBEを利用した従業員目線でDX関連情報を対外的にSNS発信 (大手製薬会社)

## 働きやすい環境

- モード1とモード2の人材特性を考慮して部門はそれぞれ独立。ガーディアンという人材を立て、それぞれの部門の融合推進 (大手カード系会社)
- 効果的に全社でDX推進を行う為、IT部門主導で全社事業部門、直轄部門を含んだ推進体制を全社横断で構築 (大手カード系会社)
- 居住地や通勤手当の制限廃止。新幹線や飛行機通勤も容認。 (大手テック系会社)

## 成長支援

- コアデジタル・ビジネスデジタル・デジタルITで、デジタル人材育成のレイヤーを設定し、研修制度や組織体制の変革を推進 (大手カード系会社)
- 希望制のデジタル部門異動で組織融合へ推進、CTOによるデジタル戦略・デジタルスキルの共有アカデミー運営でリスクリング施策 (大手カード系会社)
- IT部門内およびIT部門外からのリスクリングを含む人材育成機関としてデジタルアカデミーを運営 (大手製薬会社)

# 課題と対策のマッピング 1/3

No.	カテゴリ	課題	対策事例	個人的価値観の納得	共感	働きやすい環境	成長支援
1	社内・採用	だれがDX人材として優秀なのか、何を もって優秀なのかわからない	どのような仕事を期待する人材を求めているのかを明確にしたうえで、必要人材定義 をする（外部のノウハウなどを活用し、人材像定義、スキルマップを作成する）				D-①
2	社内・発掘	社内の優秀な人材が見つけれない	上司からの推薦、社内定期試験結果を見て人事部から推薦、社内募集説明会 （立候補）、外部活用によるDX人材アセスメントからの発掘、AIコンテストの実施 などによる潜在的な人材の発掘	A-②	B-②		D-③
3	社外・採用	DX人材としての採用ができていない	No1の対策実施後、報酬体系、魅力的な人材が揃っている、魅力的な働く環境、 機会があることを発信する例）blogやYouTubeの活用により外部に発信する		B-②		
4	入社後	入社してもすぐ退職してしまう	1 on 1・自己申告・CDP（Career Development Program）などの実施で 本人希望と会社の期待役割（仕事内容）の継続的なすり合わせ 入社時のミッションを明確にする	A-①			D-②
5	入社後	DX人材の給与/待遇の基準がない	No1の対策実施後、スキルに合った報酬増を実施				D-①
6	入社後	DX人材の給与/待遇の基準がない	DX人材固有の待遇は設定せず、活躍の場を提示	A-②			
7	育成対象	どのようにDX人材を育成すればいいか 分らない	人材育成のロードマップを明確にしたうえで、教育コンテンツをそろえて育成 ※教育コンテンツは外部を活用し、揃える 社外のWeb教育サイトを活用する		B-①		D-②
8	育成対象	育成対象を決めれない	上司からの推薦、社内定期試験結果を見て人事部から推薦、社内募集説明会 （立候補）、外部活用によるDX人材アセスメントからの発掘、AIコンテストの実施 などによる潜在的な人材の発掘				D-③
9	育成者	育成できる人材がいない	社外のWeb教育サイト活用や、G検定などの試験を推奨するなど出来る教育から開 始する				
10	育成方針	育成時間がない	DXに取り組む方針を経営から発信や各部署単位でDX活動を報告する場づくりをす る。（教育後、実践する場づくり）				
11	育成方針	業務を理解している人とITを理解して いる人材が分断されてしまう	DX人材の配置について、会社ごとに方針を決める ※「組織へのDX人材配置パターン例」を参照 ※「事例①：【育成】業務部門向けDX人材育成」を参照			C-②	

# 課題と対策のマッピング 2/3

No.	カテゴリ	課題	対策事例	個人的価値観の納得	共感	働きやすい環境	成長支援
12	社内・活用	DX人材の定義が言語化されておらず、社内の共通言語になっていない。	人材の定義を言語化する (既にDX関連の活動が始まっているなら) 小さな活動からノウハウをためる, やったことをパターン化するなどして人材定義を行なう。		B-①		D-①
13	社外・活用	外部のDX人材を活用する人材がそもそも社内にはいない	社内人材をロードマップにのっとり育成をする。社内でやってみてスモールスタートで経験をためる		B-①		
14	社外・活用	外部(コンサル・ベンダー)だけに頼ると社内にノウハウが蓄積されない。	外部に頼むとしても将来的に内製化に向けるなどの方針を明確にし、アクションをとっていく。 (例) 外部と社内要員をペアにしてノウハウを引き継ぐ				
15	配置(経営理解)	経営層の理解が得られない(DX推進には費用・時間・リソースがかかるが、経営のコミットが得られない)。	経営の理解を得るためにロードマップ、費用など(一部費用対効果)を説明して理解を得る。	A-②	B-①		
16	配置(リソース)	既存ビジネスに集中し、DX領域にマンパワーがかけられない	DX向きの人材(既存ビジネスであまり成果が出せない)を活用する。(例: DX適性・デジタイズ適性等) 経営としてコミットしたうえで、DXを推進し、必要なリソースを充ててもらう。	A-②	B-①		
17	配置(職場風土)	DX人材が社風、仕事のスタイル、周囲(上司・チームメンバなど)と合わない	無理やり混ぜない。会社としては受け入れて、同じ島ではなく、DX人材専用のエリアを設けるなどをする。 普通の上司や普通のメンバのところに入れない。猛獣使いの上司(※)を配置する。	A-①	B-②	C-①	
18	評価基準	DX人材としての評価軸がない					D-①
19	評価基準	どのような評価をすればよいかわからない	既存人材(人事総務、事業部門など)とDX人材の両方について、各々評価基準(行動評価、実績評価)を明確化する。 ただし、DX案件の実績が少ないうちは、評価基準を仮置きして、順次ブラッシュアップしてゆく ※DX案件としてエントリーする案件の明確化				
20	評価基準の内容	チャレンジ案件についてなにが失敗なのかの定義が不明確					
21	評価者	DX人材を評価できる人がいない					
22	被評価者	評価や処遇の納得感がない	実施した仕事を経営役立っていることを実感する場を提供 給与面のみならず表彰や活躍の機会の提供などで処遇				

# 課題と対策のマッピング 3/3

No.	カテゴリ	課題	対策事例	個人的価値観の納得	共感	働きやすい環境	成長支援
23	社内・活用	会社ヘロイヤリティ（愛着・忠誠心）が定着しない。	会社としてのDXビジネス価値・将来像の発信（no15～17の共有） 社会貢献や貴重なデータの取り扱いができる 特定のパーソナリティ（キャリアモデルの存在）	A-①	B-①		
24	社内・活用	権限、裁量などの自由度がなく、スピーディ、柔軟な対応ができない。 新領域ビジネスであることが多く、事前の効果定義が難しいため決済がおりない。	DXは新領域分野のため、事前に明確な効果がみえづらいが、技術や状況はすぐに変化していくため、権限・裁量など、専門性が高い分自由度を広げてき、スピーディな決済・対応や、チャレンジ案件として効果がないことや失敗を許容する必要がある。 ※自由度とはなにか、裁量とはなにかは深堀は必要	A-②			
25	配置(職場風土)	DX人材が社風、仕事のスタイル、周囲（上司・チームメンバなど）と合わない	DXは新しい技術・新しいビジネスにつながる要素、専門性が高い、そのため、新しいチャレンジを後押しする／話を聞く／意見が言える風土・制度がある必要がある。	A-②	B-②	C-①	
26	評価基準	どのような評価をすればよいかわからない	外部会社による評価指針があってもよい（プレゼン力、社外指標の利用（GitHUBマスター、カレグ））				
27	配置(組織体制)	DX人材が社風、仕事のスタイル、周囲（上司・チームメンバなど）と合わない	mode1とmode2では期待される成果や役割が違うため、組織を明確にわけ、DX人材はmode2に配置する。 組織・法人を横断する専門組織によるDX実行体制を構築する。			C-①	

# 本検討における提言（まとめ）

## 提言

DX人材の確保・就社定着を目的とした対策を実施するにあたり、DX人材がもつめる「やりがい」を刺激する施策を優先して実行することをお勧めする。

## 背景

DX人材を確保し続けることが難しい時代、DX人材が「やりがい」を持ち続けられることは企業にとって重要な課題であり、様々な観点の対策が考えうる。今回のヒアリング結果から、DX人材は専門的かつ高度なスキルを必要とする人材である一方、DX人材が求める「やりがい」が存在しているかが、就社・定着のための重要な要素となることが分かった。

# 今後の検討課題

今年度検討した「やりがい」を感じられる環境の提供は、DX人材の確保・定着に効果はあるものの、それだけではDX人材をとりまく全課題への対策には結びつかない事がわかった。

残された課題について、

- ① 「やりがい」を構成し、課題解決に結びつく更なる要素の研究
- ② 「やりがい」以外に課題解決に結びつく施策の研究

を継続して実施していく必要がある。

---

## 3. 最後に



# お待ちしております！

組織力強化研究会に参加して  
自社課題を解決しましょう！

