

DX人財をどう育てるか!?

～求められるスキルと育成のポイント～

第1回 | そもそもDX人財とは？

集中
連載

第1回 そもそもDX人財とは？
第2回
第3回

「DX」というキーワードが当たり前になり、現在のビジネスシーンでは切り離せない重要なテーマとなっています。このDXを実現するためには、どのような人財が必要なのでしょう？ このDX人財の確保もしくは育成は、企業の大小を問わず、最も重要な取り組みの1つといえます。本連載をご覧の皆様にとっても、少なからず興味のあるテーマと思います。まず本連載第1回では、「そもそもDX人財とは？」と題して、DXは現在のビジネスでどれほど重要な要素なのか、またそのようなDX人財に求められる能力の概要を見ていきます。

ビジネス動向とDXの関係

現在の企業を取り巻くビジネス環境は、「変化のスピード」と「不確実性」の両面で過去に類を見ない局面にあるといえます。国際情勢の不安定化やエネルギー価格の上昇、環境に配慮した社会への転換、労働者人口の減少、価値観の多様化、そして生成AIに代表されるデジタル技術の進化などが同時並行で進行し、企業の競争力に影響を与えており、従来の成功モデルはもはや通用しない世の中になっています。

このような世の中の変化に伴

い、これまでの製品やサービスの効率化ではなく「顧客や社会の変化に素早く適応し、新たな価値を創造する」ことが企業の競争力の源泉となってくるでしょう。そして、環境変化へ素早く適応し新たな価値を創造するために、組織がデータやデジタル技術を活用して環境変化を素早く察知し、仮説検証を繰り返しながら学び、進化する力を備えることが必要不可欠となります。この点において、DXはこれまでのIT導入とは異なり、「企業が変化に強い体質を持つための変革」として重要なポジションに位置づけられます。

DX人財を三層の機能で捉える

「顧客や社会の変化に素早く適応し、新たな価値を創造する」人財といってもなかなか具体的なイメージがつかめないと思います。そこで、DXが持つビジネス上の機能から、DX人財とはどんな能力を有した人物なのかを見ていきましょう。

まずは、DXが持つ3つの機能階層を理解する必要があります。

①基盤層

クラウド移行やデータ基盤(DWH/Data Lake等)、セキュリティ、ガバナンス、モダナイゼー

ション(レガシー脱却、ERP等)が挙げられます。これらは、単なるIT整備ではなく、テクノロジーを前提に経営・人事・現場が共通言語でデータを扱える状態にすることで、継続的な変革を支える土台となるだけではありません。分散型・協働型の働き方が進み、従来のヒエラルキー型組織から課題解決に応じて柔軟にチームを編成するネットワーク型組織への移行を加速させることで、組織の在り方の変革にもつながります。

②業務変革層

エンドツーエンド最適化(需要=供給=在庫の同期化、S&OP高度化)や自動化(RPA×生成AI、ノーコード/ローコード)、KPIマネジメントの標準化と可視化等が挙げられます。プロセスの可視化・標準化・自動化による最適化を通じて、業務の生産性を高め、組織間の連携を強化します。エンドツーエンドでの最適化およびデータ活用により、業務オペレーションを高度化し、スピーディな判断が可能となるのです。

③価値創造層

新規収益機会の創出(データ/生成AIドリブンな商品やサービス、サブスクリプション、XaaS化)、既存の収益モデルの高度化(需要予測、動的価格、顧客体験



■北山雄介

ゼネコン系不動産業、ピーシーワークス（現：ペイカレントコンサルティング）、日立コンサルティングを経て、現職に至る。事業構造改革／収益構造改革の計画策定・実行支援、KPIマネジメント等の経営管理制度設計と導入支援、業務プロセス分析と改革計画策定・実行支援、DX戦略策定・実行支援、情報システム化構想策定／システム化計画立案及び実行支援に従事している。

■アットストリームコンサルティング株式会社

●東京オフィス 〒104-0031 東京都中央区京橋2-7-14 ビュレックス京橋7F

●TEL：050-3733-6913 ●URL：https://atstreamconsulting.co.jp/

図表 DXの三層とDX人財の関係

DXの機能階層	DXの目的	DXの役割	DX人財に必要な能力	必要なDX人財
基盤層	組織の在り方/環境の変革	<ul style="list-style-type: none"> 全社で活用できるデジタル基盤の整備 情報をつなげる仕組みの構築 安全で安定した運用体制の構築 	データと業務を安全につなぐ仕組みの構築	全社のデジタル活用の土台を構築・展開する人財
業務変革層	業務の高度化とスピーディな意思決定の実現	<ul style="list-style-type: none"> 業務プロセスを自動化・最適化 課題を可視化し、改善サイクルを実現 部門横断でKPIを共有し、意思決定スピードと精度を高度化 	業務知識とデジタル知識を融合し変革を実行・推進	現場を理解し、業務を効率化・高度化する人財
価値創造層	顧客体験/収益構造の変革	<ul style="list-style-type: none"> 顧客価値を再定義し、新たなサービス・ビジネスモデルを創出 事業ポートフォリオを再構築 企業全体の価値提供の仕組みを変革 	デジタルでビジネスおよび収益構造の変革を創造	デジタルで新たな事業/経営を形作る、変革の旗振り役

のパーソナライズ)が挙げられます。これらにより、新しいビジネスモデルの構築や新たな顧客体験を実現し、これまでと異なる収益の源泉を生み出せます。同時に、既存のビジネスを再定義することにもつながります。このようなビジネスモデルの変革は、生成AIが我々に新たな顧客体験をもたらしたように、価値提供の形そのものが変わることになるのです。

このように一括りに「DX」といっても、その機能はレベルによって異なるため、必要となる人財も単に「DX人財」と一括りにできないのが実情です。

では、DX人財はどのように位置づければいいのか。

DXは一枚岩ではない DX人財も一様ではない

先の通り、「DX」が基盤層、業務変革層、価値創造層という三層の機能階層を持つように、その目的や手段も階層によって大きく異なるものです。従って、DX人財に求められる能力やマインドも階層や役割に応じて異なります。

DX人財を機能三層別に見て定義を考えてみましょう。

①基盤層

社内のシステムやデータを安全かつスムーズに使えるように整えたり、異なるシステム同士をつなげて情報をやり取りできるようにしたりするために、ネット上のデータ管理やデータ活用基盤、システム間連携等を理解し、既存システムをモダナイズしながらデジタルを活用し、「変革の土台を支える」役割が求められます。正確性や安全性、再現性が価値の源泉となる、まさに土台を支える能力が求められる層といえます。

②業務変革層

現場の仕事の流れを深く理解し、デジタルの力を活用して業務をよりスムーズかつ生産的に改革する、すなわち、自動化ツールの適用やデータ分析、業務フローの見える化などを通じて、現場の課題を発見し、自ら改革を実行に移し、推進する人財です。この層の人財は、ビジネスの知識（業務の仕組みや課題）とデジタルの知識（ツールやデータ活用方法）をバ

ランスよく兼ね備えている特徴があり、企業のDXを現場から支える中核的な推進者であり、DXを現場で実行する中心的人財となります。

③価値創造層

デジタルを前提に、ビジネスの仕組みそのものを見直し、新たな事業モデルやサービスの創造を先導する人財です。データや生成AIを活用し、顧客の体験価値を最大化する仕組みを生み出したり、デジタル技術を活用して従来の収益構造を変えたりする役割を担います。この層の人財は、個別の技術や業務というよりも、テクノロジーを戦略の武器として活用し、企業の方向性をデザインする役割が求められます。

このようにDX人財にも求められる能力はその目的によって異なります。第1回目の最後に、DXの機能階層と必要なDX人財の関係性をまとめておきます（図表）。

今回は、「DX人財に必要なスキルとは？」をテーマに、DX人財における課題と必要なスキルおよび人物像を整理します。