

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～

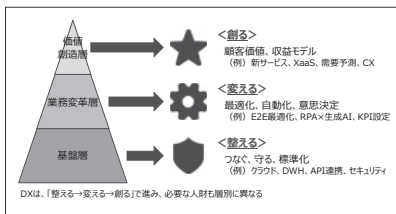
第2回 | DX人財に必要なスキルとは？

集中
連載

第1回 そもそもDX人財とは？
第2回 DX人財に必要なスキルとは？
第3回

第1回では、現在のビジネス動向とDXの関係およびDXが三層で機能し、それぞれで必要となるDX人財も異なることを整理しました。今回はDX人財の確保・育成における課題を確認し、三層別の人物像を明確にしたうえで、各階層に必要とされるスキルを紐解いていきます(図表1)

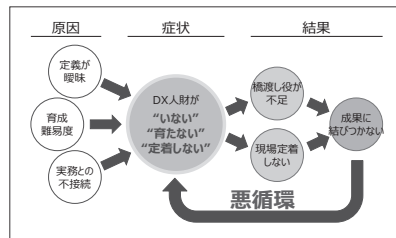
図表1 DXの三層ピラミッド



DX人財の課題「いない／育たない／定着しない」

DX人財に求められるスキルは学ばば身につくものではありません。そのため育成しても成果が出ない、成果が出ないから投資が続かない、結果として人が育たない、という悪循環が起きがちです。まずは、この悪循環を生む「詰まりどころ」を整理します(図表2)。DX人財における課題は、DX人財を“個の能力”として捉えすぎている点にあります。もちろん“個の能力”は身につけるべきであり、スキルアップは重要ですが、その役割定義や実務機会の提供、伴走者によるフォローがなければ人財

図表2 課題の関係マップ



の育成、定着はより困難なものとなるでしょう。

①曖昧な定義、採用・育成・配置のズレ

「DX人財」と打ち出しながらも、実態は“ITに詳しい人”“データ分析ができる人”など、企業内で指す対象は統一されていません。三層の構造を前提としなければ、基盤層の専門性、業務変革層の実行力、価値創造層の構想力が混ざり、適正な配置ができない状態となります。結果として育成のための投資が成果に結びつかず、「DXはよく分からない」という空気が醸成されてしまいます。

②橋渡し役の育成難易度

ボトルネックになりやすいのは、現場を理解しつつデジタルで業務を変える「業務変革層」です。IT部門だけでは運用に落とし込まず、経営だけでも施策が空中戦になります。しかし、本来その間をつなぐ担い手は現場リーダー層に多く、日常業務で手一杯、失敗が許容されにくい、改善提案が受

け止められにくい、といった壁に直面します。

③知識と実務の不接続

研修を実施しても「使う機会がない」「使うテーマがない」という状況では、せっかく学んだ知識を能力として定着させることはできません。必要なのは研修の実施や充実ではなく、「現場課題と紐づくテーマ設定」「小さく試せる環境」「伴走者の存在(支援)」です。

④活躍の場の不在・採用の定着

外部採用によるDX人財が離職する理由に「権限がない」「意思決定が遅い」「部門間の協力不足」等が挙げられます。DXは部門横断が前提であるにもかかわらず、縦割りやリスク回避等の文化が変わらなければ、優秀な人財ほど消耗し、結果的に離職を選択してしまうのです。

DX人財の人物像「誰が、何を、どう動かす」

次に、三層別の人物像を明確にし、誰がどこで価値を發揮するのかを見ていきます。DX人財を一括りにすると、育成も配置も曖昧になります。ここで改めて、「担う役割」「価値發揮方法」を定義し直します。以下のように基盤層の“整える”、業務変革層の“変



■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/

える”，価値創造層の“創る”という三層の役割の連動で機能させることが重要です。

①基盤層：全社のデジタル活用の土台を構築・展開する役割

クラウド、データ基盤、セキュリティ、ガバナンス、システム連携を軸に、全社で同一データを安全に活用できる状態を作ります。発揮すべき価値は、「安定性・安全性・再現性」であり、見えない部分で変革速度を管理し、統制を効かせる“守りの設計者”として機能します。

②業務変革層：現場を理解し、業務効率化・高度化する役割

現場業務を分解し、ムダ・属人化・手戻りを見える化し、デジタルで改善を回す“実践型リーダー”です。発揮すべき価値は「ITと現場」「業務とデータ」「改善と定着」を“つなぐ”橋渡しで、最も必要とされるボリューム層です。業務ルールやKPI、運用設計に至るまで踏み込むことが求められます。

③価値創造層：デジタルで新たな事業／経営を形作る変革する役割

データと生成AIを武器に、顧客価値と収益構造を再定義し、新たな事業の形を描ける人物です。発揮すべき価値は技術の細部ではなく、「目的とゴールを設定」し、「何をどのように伸ばすか」「どのような順序で進めるか」を決める構想力と意思決定力です。

DX人財に必要なスキルを整理する

ここでの“スキル”とは、単なる知識ではなく「業務で再現性を持って成果に変換できる力」と定義します。三層に共通する土台を押さえたうえで、階層毎のスキルを整理してみたいと思います（図表3）。これにより「共通×層別」で、必要なスキル要素を見極め、採用や育成につなげることができます。

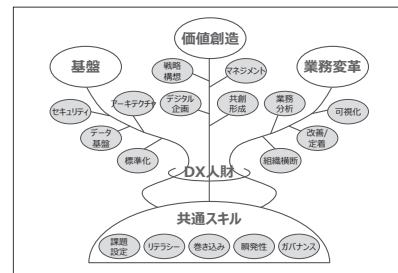
①共通スキル

- ・課題設定力：現象を構造的に原因と結果に分け、論点を明確にする力
- ・データリテラシー：データの持つ意味、質を理解し、意思決定に使える形にする力
- ・合意形成、巻き込み：利害の異なる相手と目的を揃える力
- ・瞬発性：新たな技術を理解し、業務に当てはめて試行する力
- ・ガバナンス意識：データ／AI利用のリスク理解と説明責任を果たす力

②基盤層に必要なスキル

- ・アーキテクチャ：クラウド、ネットワーク、権限、データ連携の設計力
- ・データ基盤：データモデル、品質、メタデータ等の仕組みの設計力
- ・セキュリティ／統制：監視、ルール策定等の仕組みの設計力

図表3 スキル体系ツリー



- ・標準化／運用：展開テンプレートや障害対応等の実運用設計力
- ③業務変革層に必要なスキル
 - ・業務分析：業務、ボトルネック、属人化箇所特定等の分析力
 - ・改善と定着：KPI設計、運用ルール、教育、改善サイクル等の実行力
 - ・可視化／自動化：RPA、BI、ノーコード、生成AI等の小規模実装力
 - ・組織横断：業務、IT、管理部門等複数組織をつなぐ調整力
- ④価値創造層に必要なスキル
 - ・戦略構想：世の中の変化を捉え、勝ち筋を見極め、言語化する力
 - ・マネジメント：ロードマップ、効果検証、継続運用の形を描き、管理する力
 - ・デジタル企画：価値試算、リスク評価を行い、実現性を見極め意思決定につなげる力
 - ・共創形成：社外連携、ビジネスガバナンス、協業推進する力

次回最終回では、DX人財をどのような施策で育成するかを見ていきたいと思います。