

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3回 | DX人財の育成方法

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 DX人財の育成方法

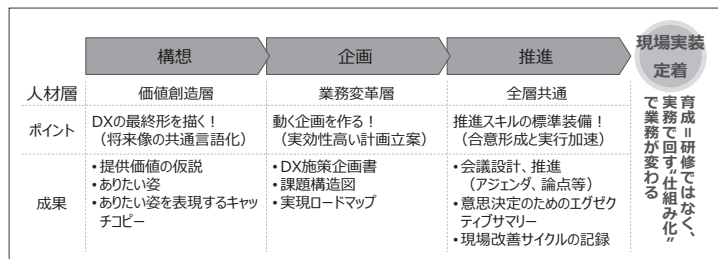
今回が最終回となります。第2回では、DX人財が「いない／育たない／定着しない」背景には、単なるスキル不足ではなく、役割定義や実務機会、伴走の仕組みといった“育つための環境”が噛み合っていないこと等を取り上げました。また、DXは「基盤層／業務変革層／価値創造層」の三層で機能するため、人財要件も層別に設計すべきであることを整理しました。今回は、DX人財育成を“研修イベント”で終わらせず、“実務で回る仕組み”として設計するための考え方とプログラム例、失敗しないためのチェックポイントをまとめます。

DX人財育成の設計思想 鍵は「実務接続」

DX人財育成で多い失敗は、研修メニューを増やすのみになっていることです。研修で得た知識を“能力”として定着させ、成果に変えるためには次の4点が必要です。

- 成果物（アウトプット）を決める
「何ができたら育ったといえるか」を定義します。（例：DXビジョン、DX施策企画書、KPIと運用設計等）
- 実務テーマと紐づける

図表1 実務接続プロセス



「将来やるかもしれない」題材ではなく、「今、困っている現場課題」に接続し、明日から実行できるプログラムとします。

- 試行する権限と場を用意する
PoC（概念実証）止まりを防ぐため、実装だけでなく運用まで推進する“実践の場”を提供します。

- 伴走まで仕組み化する
研修で終わらせず、「成果物作成→レビュー→改善→再レビュー」を繰り返し、身に付くまでフォローします。

さらに、三層別に力点を変えることも重要です。基盤層は標準化と運用設計、業務変革層は課題設定と実装・定着、価値創造層は構想と意思決定が力点となります。

プログラム例 「構想→企画→推進」

ここからは、実務接続を前提に「構想→企画→推進」の能力を身に付ける代表的なプログラム例を見ていきます（図表1）。

ステップ①：思考を飛躍させ、「自

社のDXの最終形」を表現

DXは施策を列挙する前に、「どんな企業を目指すのか」を起点とする必要があります。他社事例をインプットし、自社の将来像をビジネス・デジタルの視点で検討し、見える化します。ポイントは社内の共通言語として合意形成のスタートを作ること、そして既存の社内リソースや慣習にとらわれず自由な発想を持つことです。成果として、将来像を端的に落とし込みキャッチコピーを加え、「誰に」「どのような価値を」「どのように提供するか」まで表現します。これにより必要な施策が導き出されステップ②へつながるだけでなく、構想力、課題設定力、合意形成力も鍛えられます。

ステップ②：企画ワークショップで「動く企画を量産」する

ステップ①で描いた将来像から導き出された施策を「実行可能な企画」に落とし込みます。現場では「推進方法が分からない」「ノウハウが不足している」といった



■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

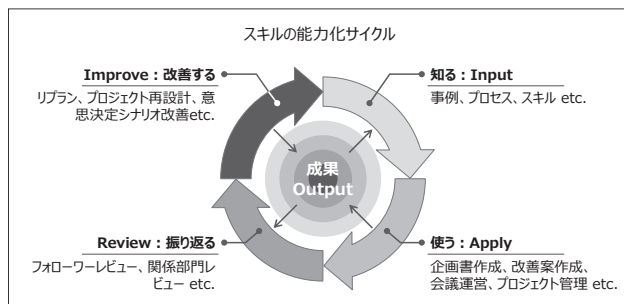
●TEL：050-3733-6913 ●URL：https://atstreamconsulting.co.jp/

図表2 チェックポイント

ゲート	チェック（質問）	落とし穴	対策
テーマ設定	明日から現場に適用できるテーマか？	・研修用の架空テーマが題材 ・現場に熱量がない	現場の“本物の課題”を題材化
権限	試行できる権限と環境があるか？	・机上のみで試す事できない ・生のデータやツールを活用しない	小さく試せる環境とアクセス権の付与
伴走	レビューサイクルはあるか？ フォローワーは任命されているか？	・研修を受講して終わりにしている ・現場で迷った時にどうするか明示されていない	研修→現場フォローの体制化
評価	評価項目に成果物が組み込まれているか？	・やっても評価されない ・通常業務が優先される	成果と行動評価の実行
定義	育成後の役割は決まっているか？ 育成が活きる配置か？	・役割もなく、使う機会がない ・配置転換のみとなっている	企画・推進の中心となる役割の設定

育成は「研修」ではなく「人が育つ環境」で決まる！

図表3 知識の能力化サイクル



課題が多く聞かれます。ここでは、企画のプロセスを型で学び、背景・目的の設定、課題抽出と構造分析、解決の方向性検討を経て企画書として完成させます。ポイントは、目的、課題と解決の方向性、アプローチと進め方、想定効果を明確にし、合意と実行を加速する道具として整理することです。企画の質を向上させることで企画倒れやPoC止まりを防ぎ、施策の推進につなげ、実践の場を提供します。また、業務分析力、改善設計力、部門横断調整力に加え、論点設定や合意形成力等も鍛えられます。ステップ③：実行・推進に必要な基礎スキルを「標準装備」する

あるべき姿を描き（構想）、施策を道筋に落とし込んだ（企画）あとは実行・推進です。実行・推進力を高めるには、構造化力、論点設定力、合意形成力、伝播力が必要となります。研修で“知る”だけでなく、個人ワークやグループで“理解”し、現場に持ち帰って“使える”状態にすることが重要です。ここでは専門家を増やす

ことではなく、現場でDXを実行・推進するための共通スキルを鍛えます。

「研修で終わる」 企業の落とし穴

最後に、DX人財育成を機能させる重要成功要因を整理します（図表2）。

重要成功要因①：テーマは「課題の熱量」と「実装余地」で選ぶ

実際の現場課題を扱い、そのまま現場に持ち込む工夫が重要です。本物の課題ほど熱量をもって取り組み、解決の中で“学ぶ”ことができます。

重要成功要因②：成果物は“合意可能な粒度”がカギ

背景と目的、ゴールと成果を意識し、ゴールまでの道筋を明確にする企画が必要です。将来像と現状との差を明らかにし、あるべき姿までのロードマップを描けなければスタートを切ることができません。

重要成功要因③：伴走で「知る→使う→改善」を回す

“知る”だけでは能力化しません。本物の課題に対し成果を定め、現場で使うことが必要です。伴走者を設置し「知る→使う→振り返る→改善して使う」を回すことで能力化します（図表3）。

重要成功要因④：配置と役割で定着が決まる

能力を定着化させるには継続活用が必要です。企画書作成者が実行にも関与する、会議設計やファシリを担う等、役割を継続的に付与することで定着します。

* *

全3回にわたりDX人財の育成をテーマに、「定義や全体像」「必要なスキル要素」「育成方法」を整理してきました。DX人財育成は研修メニューの多さではなく、「構想→企画→推進」の流れで、知ったことを現場で使い、成果を残し、定着させる仕組みで決まる……この点をご理解いただけたのではないのでしょうか。本稿が皆様の一助となりましたら幸いです。