

# Q11

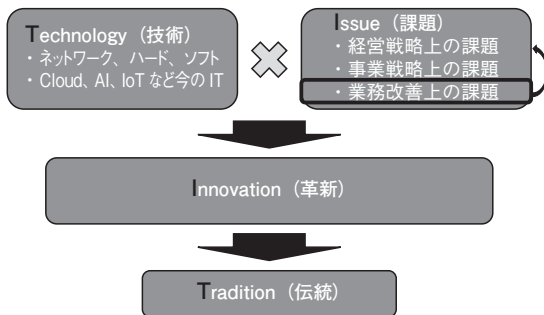
## 社内でDX人材の育成を進めるには？

ここでは特に人材不足で余力のない企業を想定して、「外部人材を適宜活用、DXを推進しながら社内人材を育成する」方法、その具体的な進め方について解説する。この方法を推奨しているのは人的資源の制約のためだけではなく、現場の理解を得て社員の意欲・協力を引き出すことが非常に重要となるためである。ここで紹介する段階的な進め方は一見遠回りに見えるかもしれないが、あるところから加速できるので結果的に近道となる。人の成長スピードがDX推進スピードを左右することに留意されたい。

### ▶ 「TとIの掛け算」を標語とする

DXはITというテクノロジー(T: Technology)を使って自社の課題(I: Issue)を解決する「TとIの掛け算」であると社内で認識を共有、標語としていただくとよい(図1)。自社の課題には業務改善上の課題、事業戦略上の課題、経営戦略上の課題のようにレベルがある。徐々にレベルの高い課題を解決するためにITを使う。段階的に進めることで社員も力を付けていく。段階的にステップアップしていくこと、次にやることがあり進むべき

図1 TとIの掛け算で進めるDX



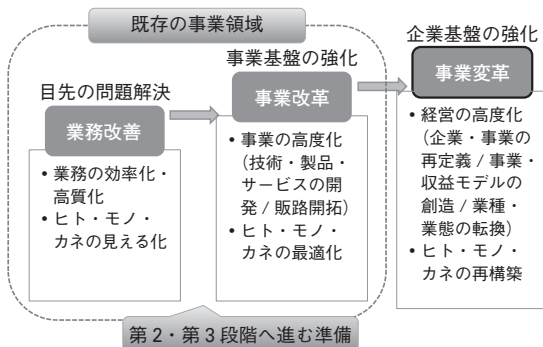
道があることが社内に周知されていれば、取り組みが一過性に終わることもない。「行く先を示す」「道筋を示す」ということは人や企業の成長にとっても重要である。

### ▶ 段階的に進めるDXと人材育成

具体的には図2のように、「業務改善」「事業改革」「事業変革」の3段階に分けて考える。この一連の過程で外部人材を適宜活用、DXを段階的に進めながら社内人材も段階的に育成、ステップアップを図る。

第1段階の「業務改善」では、目先の問題・困り事を今のITを使って解決し、業務効率化を図る。第1段階の目的は、①効率化により新しい取組みに着手できる余力をつくること、②効率化の手段としてクラウドサービスやIoTなどに触れることでITをより身近なものにしてもらうことである。社員があまりにも日常業務が多忙で新しいことに取り組み余力がない、疲弊している状況ではDXは進まない。余力がない中では新しいことに取り組み意欲も新しい発想も出てこない。コロナ前から人手不足に陥っていた企業は多い。これを機に

図2 ステップアップ型DX



業務を棚卸して抜本的な見直しを図り、今のITを上手に使うことで業務を効率化すること、働き方を変えることが大切である。この時、「人とITの協働」を意識して取り組むとよい。

昨今、ITは手軽で手頃、心理的にも経済的にも負担が軽いものになっている。それにもかかわらず、ITは難しい、ITは高額であるという昔ながらの印象で止まってしまっている企業もいまだに多い。できるだけ早く、少しでも多くの人にITの劇的な変化を感じてもらい、ITの食わず嫌いをなくしてもらうこと、ITに対する認識を改めてもらうことがDXのスピードを上げるうえで重要である。

## ▶未来像の明示が 人材像の明示を可能に

第1段階で生まれた余力を使って、「第2・第3段階へ進む準備」をする。DX専門部署もしくはプロジェクトチームを社長直下に設置し、変革構想、DX戦略を練る。変革を構想する、DX戦略を練るうえで未来から逆算する「バックキャスト思考」が欠かせない。多くの企業では中期経営計画を従来の延長線（「フォアキャスト思考」）で考えている。従来の延長線の思考では、図2で示す第2段階「事業改革」で止まってしまう可能性が高い。業界の垣根を越えるような従来と劇的に異なる熾烈な競争が進む中、既存の事業領域の枠内で終始してしまうのは危うい。既存の枠を超える第3段階の事業変革を実現するには未来を思い描く必要がある。

しかし、多くの人はこれまでの経験、自社や業界の常識が邪魔をして、なかなか自由に未来を考えることが難しい状況にある。ここに第三者の外部人材を活用する意味がある。「バックキャスト思考」と「ビジネス×IT」の思考を持つ外部の戦略系コンサルタントの視点・手法を借用して、未来を思い描き、自社の未来像を明示する。これができるれば、自社の未来と現在のギャップを埋めるDX戦略をまとめることができる。以下に示す①～③のように、自社の未来像が明示できれば、

図3 ステップアップ型 育成計画

	業務改善	事業改革	事業変革
育成手法	インプット：講義（Off-JT） + トライアル：ワークショップ（Off-JT） + アウトプット：「ステップアップ型DX」による実践（OJT）		
初期の担い手	（外部による教授） 外部人材 ↓ 社内人材	（教授／両者の共創） 外部人材 ↓ or × 社内人材	（教授／両者の共創） 外部人材 ↓ or × 社内人材
未来の担い手	（内部主導型活用） 社内人材→外部人材	（内部主導型共創） 社内人材 × 外部人材	（内部主導型共創） 社内人材 × 外部人材

自ずとそこで必要となる人材像も明確になり、育成計画や育成プログラムの具体化もしやすくなる。もちろんDXのスピードアップにもつながる。

- ①自社の未来像の明示、事業や企業の再定義、DX戦略・計画の提示、担い手となる人材像の明示、育成計画の立案・提示
- ②Off-JTとOJTによる人材育成プログラムの立案・実施
- ③②の実践の場となるステップアップ型DX（図2）の実行

## ▶育成計画・育成プログラムは シームレスに

育成計画は図2の「ステップアップ型DX」に合わせて設計する（図3）。

DXは自社で完結することは難しい。一方で外部に依存し過ぎることも適切ではない。育成プログラムの立案や実施、実際のDX推進においても、当初は外部人材から教授を受けることが多いだろう。しかし、未来においては外部人材を活用するうえでも、社内の人材が主導できることが望ましい。人材の育成も未来から逆算する「バックキャスト思考」で考えておきたいものである。

育成プログラムも図2の「ステップアップ型DX」の各段階で必要なものをラインアップとして用意する。Off-JTとOJTを組み合わせ、DX計画と直結させる。これにより、「知る」「わかる」「できる」が一連の流れとなり、学んだことをすぐ実践することができる。参加する社員は達成感を感じ、学ぶ意欲を持続させやすい。企業側から見てもムダがない。Off-JT（知識、インプット）とまさ