

# DX 推進のカギを握る “DX人材”の確保・育成に 必要なこと

東芝 福本 勲

日本の企業には、「DX(デジタルトランスフォーメーション)がもたらす効果は、既存の業務プロセスの効率化だ」と考えている人が多い。しかし、その本質は自社の立ち位置や提供価値そのものを進化・変化させることにある。顧客接点や商品・サービスの提供形態の変化を伴うビジネスモデルの刷新こそがDXの狙いであり、DXは既存の業務プロセスの改善の延長線上にはない不連続で不確実性を伴うものである。つまり、デジタルテクノロジーが既存のどの分野でどのように利用できるものなのかという視点で臨んでも、DXを実現することは難しい。

しかし、多くの人がまず考えるのは、従来の業務を効率化しようということである。このようなアプローチだけではデジタル技術を駆使した新たなビジネスで既存の産業を代替するような破壊的なイノベーターである「デジタル・ディスラプター」と戦うことはできない。

本稿では、こういった既存の業務プロセスの改善の延長線上にはないイノベーションを進めるための人材、組織・体制、推進方法について考察する。

## デジタル化の実現手段にとらわれるとDXは実現できない

DXを推進しようとする企業が最も避けなければいけないのは、DXの推進を急ぐあまり、IoTやAIなどの「デジタル化の実現手段」を既存のビジネス領域で活用する場所や方法を探しはじめてしまうことである。

GAFAM(グーグル、アップル、フェイスブック、アマゾン、マイクロソフト)やBAT[百度(バイド

ウ)、阿里巴巴集团(アリババ)、騰訊(テンセント)]などのデジタル・ディスラプターが新たなデジタル技術を活用したプラットフォームビジネスで世界のさまざまな市場を席捲している姿を見ると、デジタル化の実現手段にとらわれがちになるのも理解はできる。しかし、重要なのはどんなビジネスモデルを目指すのかという、トランスフォーメーションの先にある未来であり、イノベーションである。

「IoTを導入したい」「AIを活用したい」という企業もある。だが、重要なのはIoTやAIを使って「どうなりたいか」という「ビジネス戦略」を考えることであり、それを考えるのは「人」である。そうして考えた結果、それを実現する最適な手段はIoTやAIではなく、別の手段ということになるかもしれない。

## DX人材に求められるケイパビリティ

では、DXの推進を担う“DX人材”には、どのようなケイパビリティ(能力・才能・特性・強み)が求められるのだろうか。もちろん、DX推進にはデジタル技術に関する知識やスキルも必要となるが、これは教育によって習得可能である。

一方、DX人材に求められるケイパビリティとして重要なのは、「知の探索」や「ゼロベース思考」であると考えられる。

前述のように、DXにはイノベーションが求められるが、経営学におけるイノベーション理論では、「知の探索」と「知の深化」をバランス良く進める「両利きの経営」が必要であり、特に知の探索を怠らないことが重要であるといわれる。

また、イノベーションを実現するにはゼロベース思考が必要だといわれる。ゼロベース思考とは、今まで持っていた前提知識や思い込みをいったんゼロにして、ベースがない状態から顧客にとっての価値を考えることである。既存の概念・枠組み・方法などにとらわれずに柔軟に物事を考えることで、革新的・創造的なアイデアが思いつきやすくなるのである。これを実現していくためには、ゼロから考えることをルール化していくことが必要である。

しかしながら、DX人材としてこのようなケイパビリティを1人ですべて備えた人物を求めることは困難である場合も多いだろう。このため、デジタル技術だけでなくさまざまなスキルや知識・経験を持った人物を集めて多様性(ダイバーシティ)のあるチームを結成し、チームとしてのケイパビリティを実現することを検討する必要がある。知の探索を効果的に行うにも、人材のダイバーシティが有効だとされる。デジタル技術に長けた人材だけを集めてもDXは成功しない。

### DX人材の確保に向けて必要なこと

DX人材の確保に当たっては、各企業において自社の現状に合ったチームとしてのケイパビリティを定義し、それを構成する人材像・人材要件などを定義することが必要となるだろう。どのようなスキルセットを持つ人材がどの程度の組合せで必要かは、DXで実現したいこと、すなわちトランスフォーメーションの先の未来の姿によって異なる。未来の姿を見定めて人材要件やチーム編成を固めた上で、中途採用、内部育成、外部リソースの活用など、最適な人材確保の方法を選択することが必要であろう。

人材育成にかかるコストを削減するには、DXに向いている人材を見極めた上で採用や配属を行うことも必要と思われる。たとえば、高度な知識や技術を持つ人材だとしても、いわれたモノをいわれた通りに淡々とつくるのが好きな人もおり、イノベーションを起こすDX人材としての適性が必ずしもあるとは限らない。しかし、逆にこうした人材のマインドを変えて育てていくことも、

DX人材を広げる手段の1つといえる。

新事業や新システムを生み出すプロジェクトでは、なかなか自分の思い通りにいかないことも多々あると思われる。ポジティブに物事を捉えながら新しいものを積極的に取り入れ、生み出していくマインドセット、企業文化づくりを行っていくことが大事になってくるだろう。

DX人材の確保・育成に対しては、経営層が担う役割が大きい。人材の確保・育成には時間がかかる。また人材を確保できたとしても、適切な経営層からのバックアップがなければ、新規領域での成果を生み出していくことは困難である。

### 「IT人材白書2020」に見るDXで成果を出した企業の特徴

独立行政法人情報処理推進機構(IPA)は毎年「IT人材白書」を公開しており、「IT人材白書2016」以降は、企業のデジタル化の状況やデジタル化に携わる人材について、現状を把握し課題を明確化するために毎年調査を実施してきた。

2020年8月に発行された「IT人材白書2020(<https://www.ipa.go.jp/jinzai/jigyuu/about.html>)」では、IT企業およびユーザー企業におけるIT人材の「量」や「質」に対する過不足感やIT業務の内製化について、注目すべき変化が見られた。

DXに関する動向調査の結果において、DX専門部署を設置している企業(以下、DX推進企業)では、この組織が全社のコントロールタワーの役割を担っており、DX推進を加速させていることも明らかとなった。

DX推進企業にDXの取組み状況を尋ねた結果(図1)を見ると、「全社戦略に基づき、全社的にDXに取り組んでいる」が47.6%、「全社戦略に基づき、一部の部門においてDXに取り組んでいる」が32.4%、「部署ごとに独自、個別にDXに取り組んでいる」が20%になっている。DXの推進やデジタルビジネス強化の取組み内容と成果を尋ねた結果を見ると、「全社戦略に基づいて全社的にDXに取り組んでいる」企業では、「業務の効率化による生産性の向上」「既存製品・サービスの高付加価値化」といった既存ビジネスの延長線上の取組みの「成果あり」の割合は過半数を占めているもの