

明日への力

日本総合研究所

リサーチ・コンサルティング部門

マネジャー 國澤 勇人

53



今回は、「DX推進人材をめぐる第一の誤解」として、「DXを推進する人材リテラシー技術に知見のある人材」という誤認識を紹介した。この点について、DXの推進に成功している企業は、①経営全体との接続機能②テクノロジー追求機能③ビジネス視点での推進機能の三つを社内にも有していること、そして、これらの機能を社内および社外からバランスよく確保している点も述べ

たところである。

そのうち、社内のリソースを活用する最大の方法が人材育成である。昨今、DXを推進するための各種人材育成プログラムを導入する企業が増えているが、この育成プログラム導入に際しても多少の誤解が生じているように思える。今回は、「DX推進人材」をめぐる第二の誤解として、「ストーリーなき人材育成を指摘したい。

申し上げるまでもなく、本来、人材育成とは、企業が掲げるビジョンを実現するため、

「DX推進人材」をめぐる2つの誤解 ストーリーなき人材育成

事業戦略を実行するための戦力を整える一つの手段であり、人材を育成することそのものはゴールではない。しかしながら、「DXを推進するための人材育成を経営計画の一つに掲げるだけで、何を目的に育成するかが明確でなく」「何となく、DXに関する知識をインプットする」ケースが散見される。本来、DXを推進するための人材育成プログラムの検討に際しては、「(あ)このよう

な育成を行うこと(で)、(い)育成された人材がこの機能を担い、(う)その結果として、この方向でDXを推進する」というストーリーが必要となる。この一連のストーリーが明確でなく、「何となく、DXに関する知識をインプットするだけでは、育成しても十分な効果を得ることができない。

ある企業では、人事評価の結果が高い複数名を、一カ月間、現在の職務から離れさせ、DX推進に必要なスキルを学ぶプログラムに参加させたものの、前記(い)(う)のストーリーを描けていなかったため、育成プログラム終了後、DX関連の職務に従事させることができなかった。社内外の声に押されて、とりあえず育成プログラムを導入したが、結果として無駄に終わっただパターンであり、同種の事例を複数耳にする。

なお、「このストーリーを描くには時間を要するので、まずは育成プログラムをスタートさせ、その後、ストーリーを考える」というシナリオも、現実的な策として否定するものではない。しかしながら、この場合には育成中もしくは育成後の人材を、DXを推進しようとする環境に置くことが必要である。この環境すら与えないのであれば、一連のストーリーは生まれようもなく、現時点において育成を行う意義は乏しいと言わざるを得ない。

また、昨今では、全社員DX領域のリテラシーを向上させるべく、eラーニング等のコンテンツを導入する企業も多い。昨今のコンテンツそのものには質的に優れたものが多く、一定の知識を得ることはできる。しかしながら、「何となく、全社員のリテラシーの向上」では得られる効果は少なく、その後のDX推進にどのようにつなげるかを考える必要がある。私見では、業種や職種によって違いはあるものの、全社員向けのリテラシー向上教育は、前記③の「ビジネス視点での推進機能」を担う人材の母集団形成としての役割を果たすものであり、これを見据えて育成プログラムを検討すれば、リテラシー向上教育の中でも注力すべき内容が見えてくるように思える。

以上のとおり、DXの推進について人材育成を検討する際には、「何となく、人材を育成する」のではなく、DXの推進に向けた一連のストーリーの一部として内容を整理する必要がある。

* 記事に関するお問い合わせはredweb@ml.irj.co.jpまでお願い致します。