

# デジタル人材育成学会コンサルティング企業のDX人材不足企業への対応方法のパターン化

佐久間 寛

(受付：2022年8月5日 受理：2022年8月5日)

## 1 はじめに

本研究は、筆者が属しているコンサルティング業界におけるDX人材不足企業への対応方法を調査・分析した。調査対象は、日本国内でコンサルティング業務を展開している外資・国内系コンサルティング会社となっている。なお、調査対象数は13社となっている。また、業界間のDX人材定義の違いなどを分析するために、IT業界(5社)、人材育成会社5社についても調査を行った。

## 2 コンサルティング企業のDX人材不足企業への対応方法のパターン化

### 2.1 DX人材の定義

DX人材は、業界・各社で様々な定義を行っている。本調査では、DX人材向けにサービス提供しているコンサルティング業界、IT業界、人材育成支援業界の3業界(計26社)を対象に各社の公開情報をもとにDX人材の定義の考え方を分析した。分析の際は、三菱総合研究所が公表しているフレームワーク [1] をベースに行っている。分析の結果コンサルティング業界・人材育成業界はプロデューサーからシステム・技術担当まで幅広い人材をDX人材

類型	コンサルティング業界・人材育成支援業界			IT業界
	プロデューサー	DXマネージャー	ビジネス・サービス担当	システム・技術担当
主な役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>DX推進の主導</li> <li>CDOを含む</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DXを企画・推進</li> <li>関係者との調整</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サービス・業務の設計</li> <li>将来像の設計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>変革後のサービス・業務の実現・実装(技術力を基に)</li> </ul>
役職イメージ	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員(CDO)</li> <li>部長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>部長</li> <li>課長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現業経験者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>運用・セキュリティ担当の経験者</li> </ul>
呼称の例	プロデューサー(プログラムマネージャー)	プロジェクトリーダー ビジネスデザイナー(含むマーケティング)	サービスデザイナー アーキテクト データサイエンティスト UXデザイナー	エンジニア/プログラマー データサイエンティスト

Fig. 1 DX人材の定義

三菱総合研究所

として定義している。一方、IT業界では、システム・技術担当をDX人材と定義している傾向が高い。

### 2.2 DX人材のスキル定義範囲

次に各業界において、DX人材のスキル定義の考え方を分析した。分析結果をfig2に示す。

コンサルティング業界では、「ビジネススキル(DX企画・設計等のスキル)」から「システムスキル」までを対象に包括して人材の定義を行っている傾向にある。システム会社は、システム分野別(セキュリティやクラウドなど)を対象に分野別に詳細に人材定義を行っている傾向にある。人材育成支援業界は、「ビジネススキル」や「システムスキル」など個別にスキル定義を行っている傾向にある。

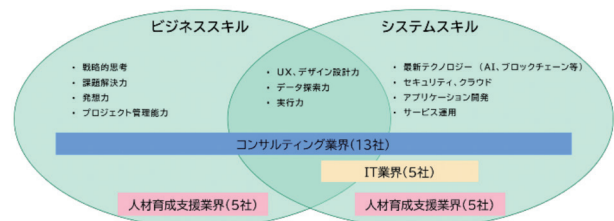


Fig. 2 スキル定義範囲

### 2.3 DX人材不足に対する対応パターン

コンサルティング企業における対応パターンとしては、通常のコンサルティング支援を通じた顧客の人材不足を補完する方法と、DX人材の育成支援を行う2パターンがある。対応パターンの全体像をfig3に示す。

コンサルティング支援としては、通常の個別テーマに対する支援が最もケースとしては多い。それ以外のケースでは、経営層(社長やCDOなどの役員層)、DX推進部などの事務局やミドル管理職層向けの伴走支援がある。

DX人材育成支援は、座学研修(対面)、e-learning、ハンズオン研修、OJTの4種類がある。座学研修や

e-learning はコンサルティング会社が講師を行う事もあるが、専門の人材育成会社が多くコンテンツを持っているケースが多い。このような会社から自社のレベルやニーズに沿ったコンテンツを選択すると効果的である。座学やe-learning でDXに必要なスキルセットやマインドセットを習得することができるが、これらだけではDX人材としては不十分である。真のDX人材は習得したスキルセットやマインドセットを実践できなくてはならない。その実践力を習得するためにハンズオン研修やOJTもセットで行う必要がある。実際にアプリ開発を行ったり、あるテーマを設定し、ミニプロジェクトを行う事で、座学等で学んだスキル等を活用できるレベルに昇華させる。

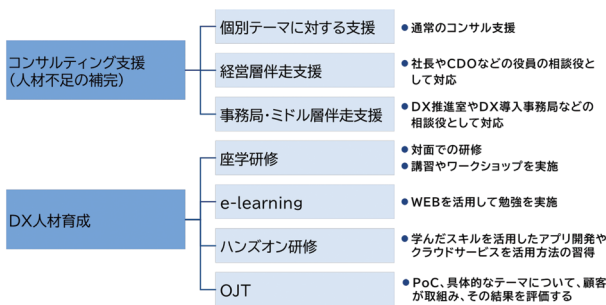


Fig. 3 対応パターン全体像

## 2.4 対応パターン別メリット・デメリット

2.3で示した対応パターン別のメリット・デメリットをTable4に示す。

個別テーマに対する支援は、DX推進の取組みは推進できるが、必ずしも人材育成にはつながらない。経営層伴走支援、事務局・ミドル層伴走支援は、伴走支援対象者の育成にはつながるが、対象が絞られるため、効果が限定的である。

DX人材育成においては、まず座学による研修やE-learningは、人数、対象、テーマも含めて幅広い人材に受講してもらえ。一方、基礎的なテーマから取り組むような場合、人材育成までに時間がかかる。その場合、本来の目的であるDXを推進するまでに時間を要してしま

う。また、ハンズオン研修やOJTは、ツールを活用したり、実際の課題をケースとして活用したりして研修を行うため、実践力の強化につながる。一方で一度にできる人数が限られる。

Table 4 対応パターン別メリット・デメリット

対応パターン	メリット	デメリット	
コンサルティング支援	個別テーマに対する支援	DXの取組みは推進できる	必ずしも人材育成にはつながらない
	経営層伴走支援	経営層の理解は促進できる	実施対象が絞られているため、限定的
	事務局・ミドル層伴走支援	中核メンバーの理解は促進できる	実施対象が絞られているため、限定的
DX人材育成	座学研修	幅広い人材が受講可能(人数・テーマも含めて)	DX推進までは時間がかかる
	e-learning	幅広い人材が受講可能(人数・テーマも含めて)	DX推進までは時間がかかる
	ハンズオン研修	実践力の習得	実施対象を絞る必要がある、限定的
	OJT	実践力の習得	実施対象を絞る必要がある、限定的

## 2.5 最後に

筆者の企業へのインタビューや相談を受けたケースでは、DX人材育成という事で、e-learningなどを行ったが、効果が出ないような場合がある。

DX人材育成するためには社員のレベル、対象人数やDX実現に向けた時間軸などを考慮し、対応方法の特徴を考慮しながら、複数の方法を組合せて戦略的に育成計画を立案し、実行する必要がある。

## 2.6 謝辞について

本調査の実施に際して、各社の事例調査を行った弊社の前村、および調査の進め方や分析方法に関してご助言をいただいた角田様には感謝いたします。

## 参考文献

[1] 三菱総合研究所、DX成功のカギはデジタル人材の育成 第2回：DX推進に求められる「デジタル人材」とは？ (<https://www.mri.co.jp/knowledge/column/20200528.html>)