

# 3. デジタル時代の人材

独立行政法人情報処理推進機構（IPA）  
社会基盤センター イノベーション推進部リサーチグループ

今村 新

## 「人材」 構成一覧

### 第1章 日米調査にみる企業変革を推進する人材

(2021年7月～8月)

- 1.人材確保と社員のデジタル化対応、その先の組織風土改革
- 2.企業変革を推進する人材
- 3.人材の育成、学び、キャリアサポート(活用施策の改善)
- 4.ITリテラシー
- 5.学習する組織、企業文化

### 第2章 スキル変革を推進するためのデジタル時代の人材

に関する国内動向

(2021年2月～3月)

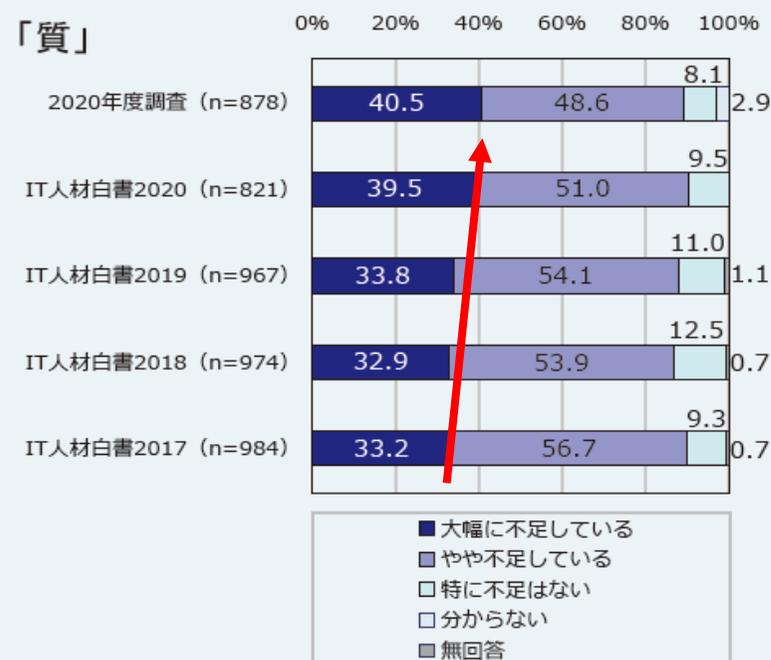
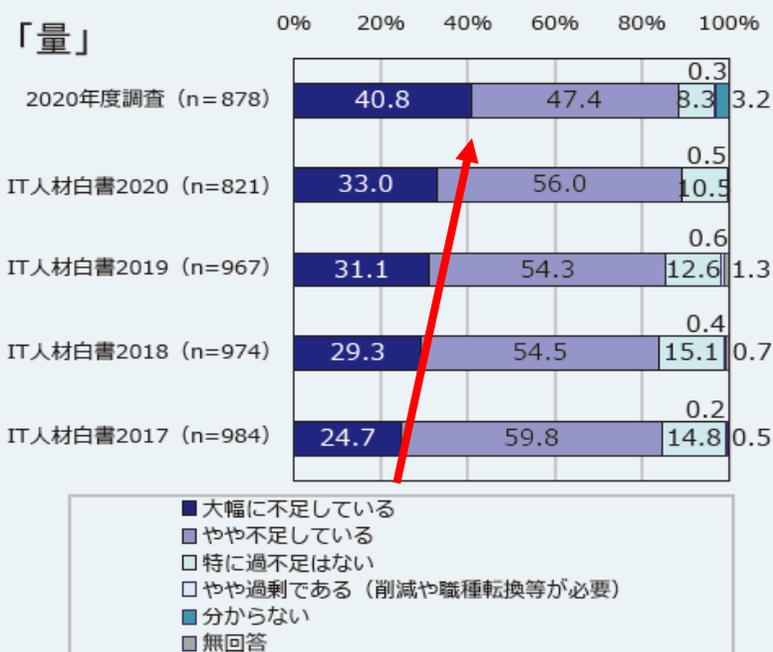
※IT人材白書2020を継承した国内企業アンケート

※IT人材個人調査を含むスキル変革に関する調査

- ◆ IT人材の量と質の充足度推移
- ◆ ITを活用する人材も含めたIT人材の定義

図表32-14 国内・事業会社のIT人材の「量」に対する過不足感と「質」に対する不足感(経年)\*10

2020年度調査では、従来のIT人材(IT企業や事業会社の情報システム部門等に所属する人)に加えて、ITを活用して事業創造や製品・サービスの付加価値向上、業務のQCD向上等を行う人も含む。



出典：IPA「デジタル時代のスキル変革等に関する調査」「IT人材白書」

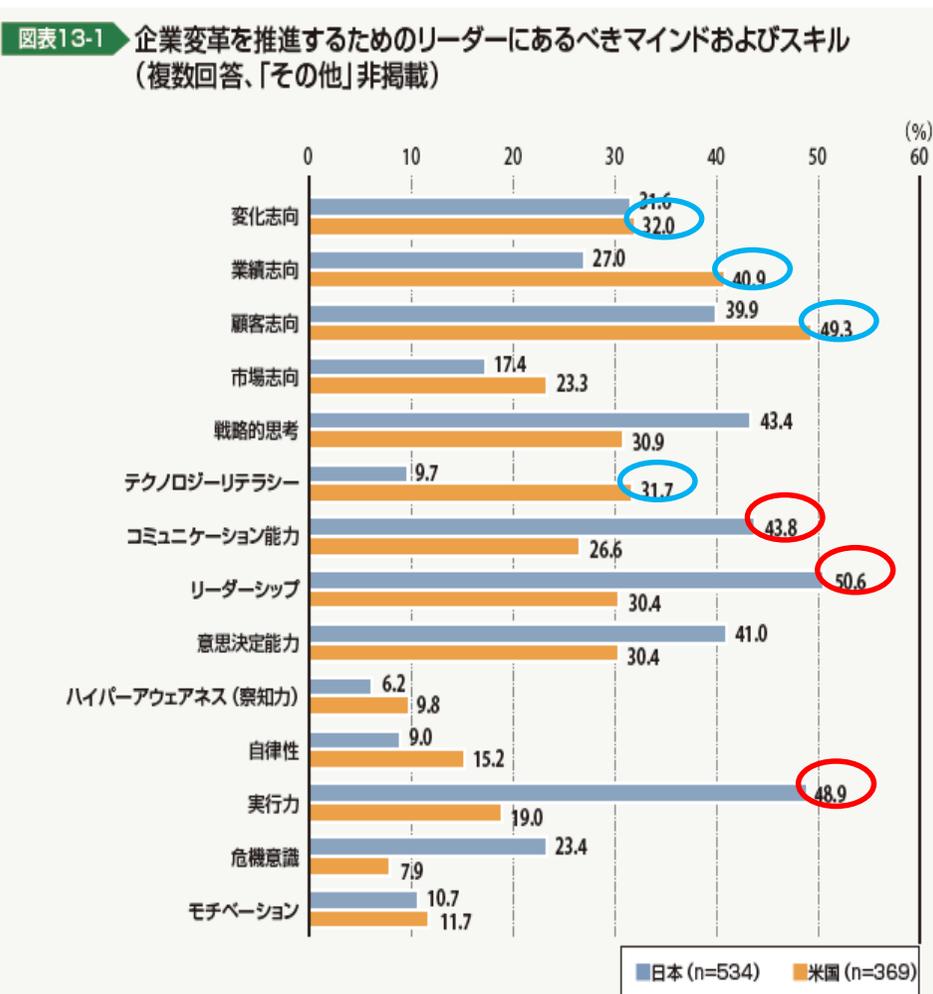
※10 2016年度調査は「IT人材白書2017」、2017年度調査は「IT人材白書2018」、2018年度調査は「IT人材白書2019」、2019年度調査は「IT人材白書2020」、2020年度調査は、「デジタル時代のスキル変革等に関する調査報告書」を示す

## 日米比較にみる 人材確保と社員のデジタル化対応

- ◆ DX推進において、「企業変革を推進する人材の確保」と「継続的な人材の育成」を自社の課題とする企業は多い。
- ◆ 「企業変革を推進する人材の確保」の観点では、**DXを推進するリーダー**、デジタル技術を活用した業務改善やデジタル事業を作り出すといった**変革を担う人材**の不足が課題とされる。
- ◆ 「継続的な人材の育成」の観点では、**変革を担う人材の育成、社員に求められるITリテラシーの向上**などが課題となっている。
- ◆ 新たな技術の普及と既存技術の陳腐化の加速といった環境変化が進んでいる今、時代に合ったスキルを身につけた人材を**継続的に獲得・育成**することが求められる。
- ◆ 企業は、**人材の能力を最大限に引き出すための人材育成、評価と処遇の仕組み、学び直しやキャリアサポート**などの施策を実施する必要がある。

# 企業変革を推進するためのリーダーにあるべきマインドおよびスキル

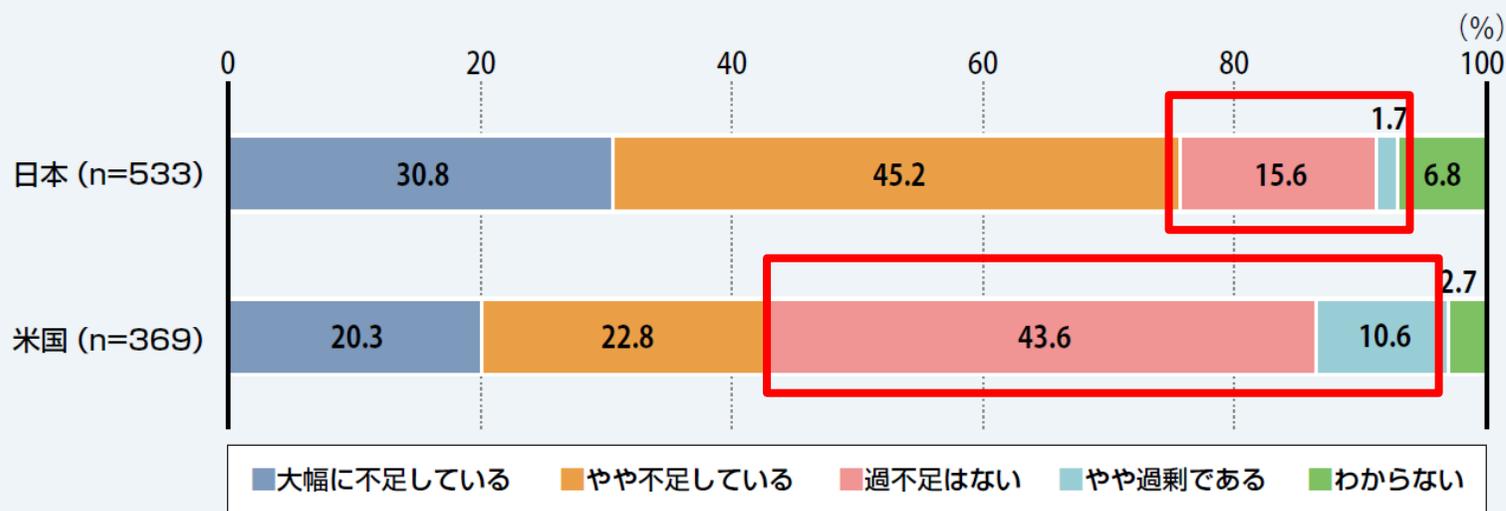
- ◆ 日本企業は、リーダーシップ・実行力・コミュニケーション能力を重視
- ◆ 米国企業は、顧客・業績・変化・テクノロジーリテラシーを重視



# 企業変革を担う人材の確保

- ◆ 「やや過剰、または過不足はない」と回答した日本企業は17.3%、米国企業は54.2%
- ◆ 「やや不足している、または大幅に不足している」と回答した日本企業は76%、米国企業は43.1%、と、日本企業では人材不足が課題であることがわかる。

図表31-2 事業戦略上、変革を担う人材の「量」の確保

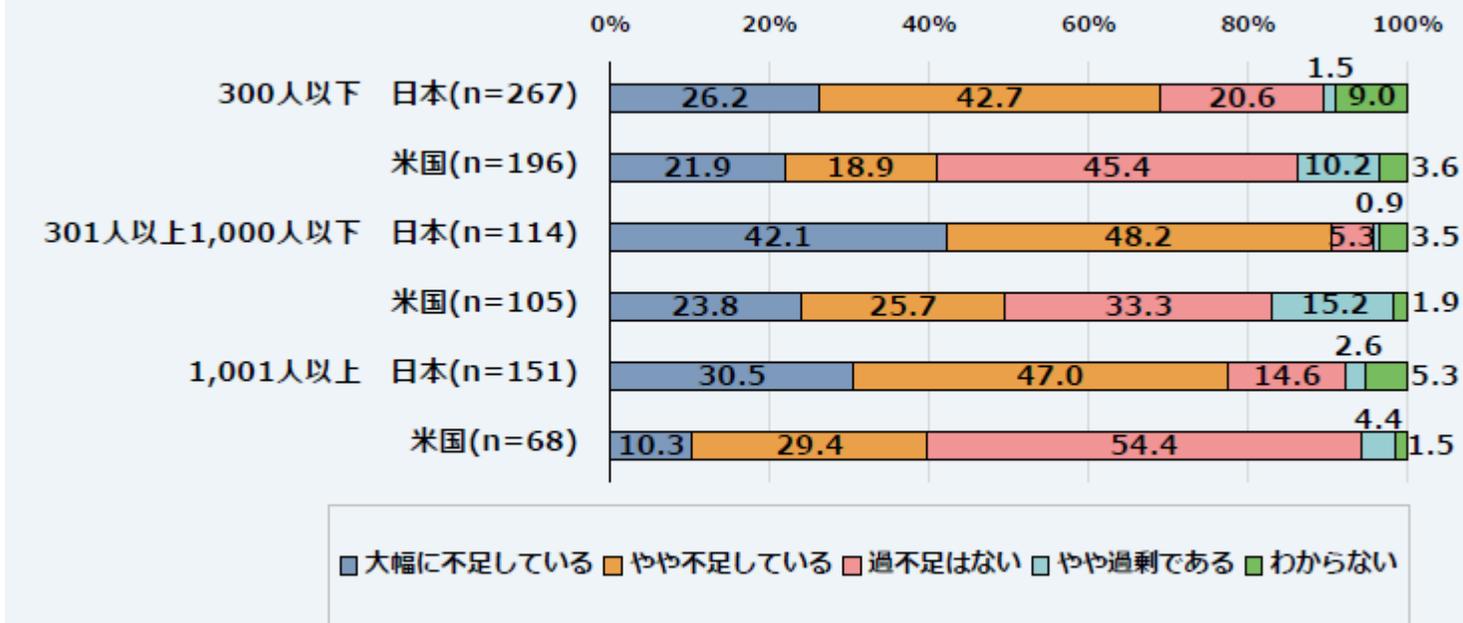


※IPA「IT人材白書」の経年凡例に準じて表記

# 企業変革を担う人材の確保状況（従業員規模別）

- ◆ 301人以上1,000人以下の日本企業で「大幅に不足している」が42.1%、「やや不足している」が48.2%で、従業員規模別で不足の割合が一番高くなっている。1,001人以上の米国企業では「過不足はない」が54.4%である。

図表31-7 事業戦略上、変革を担う人材の「量」の確保状況(従業員規模別)

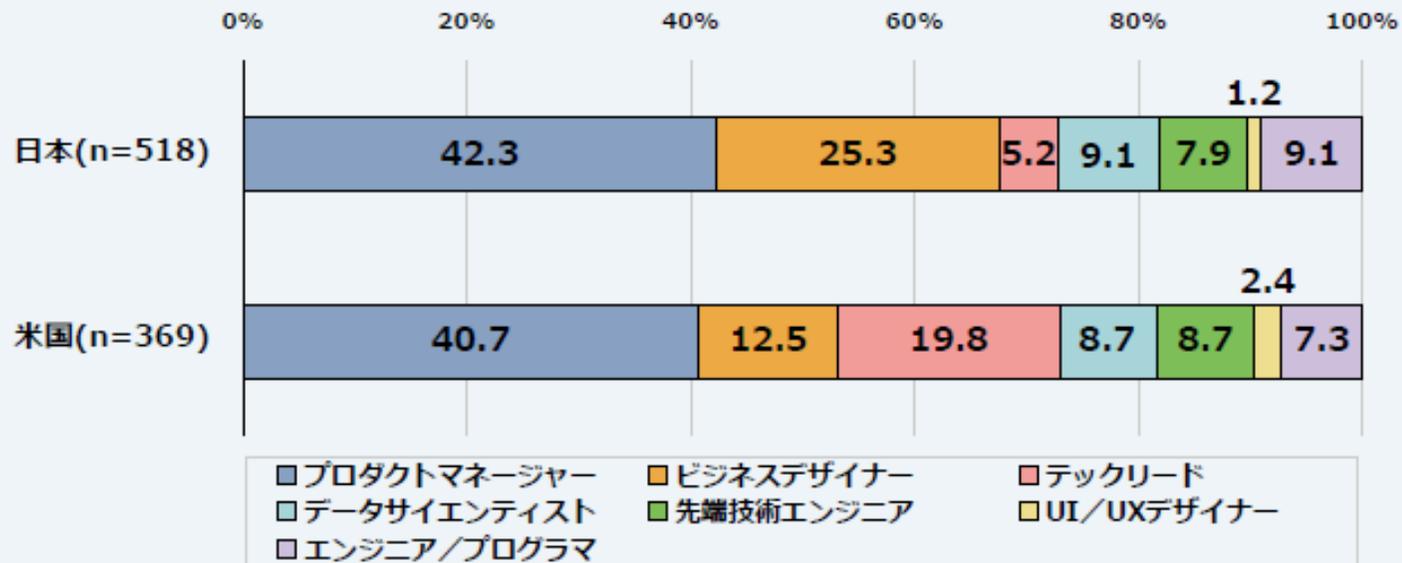


※IPA「IT人材白書」の経年凡例に準じて表記

# 企業変革を担う人材で重要と考え、育成したい人材（1位）

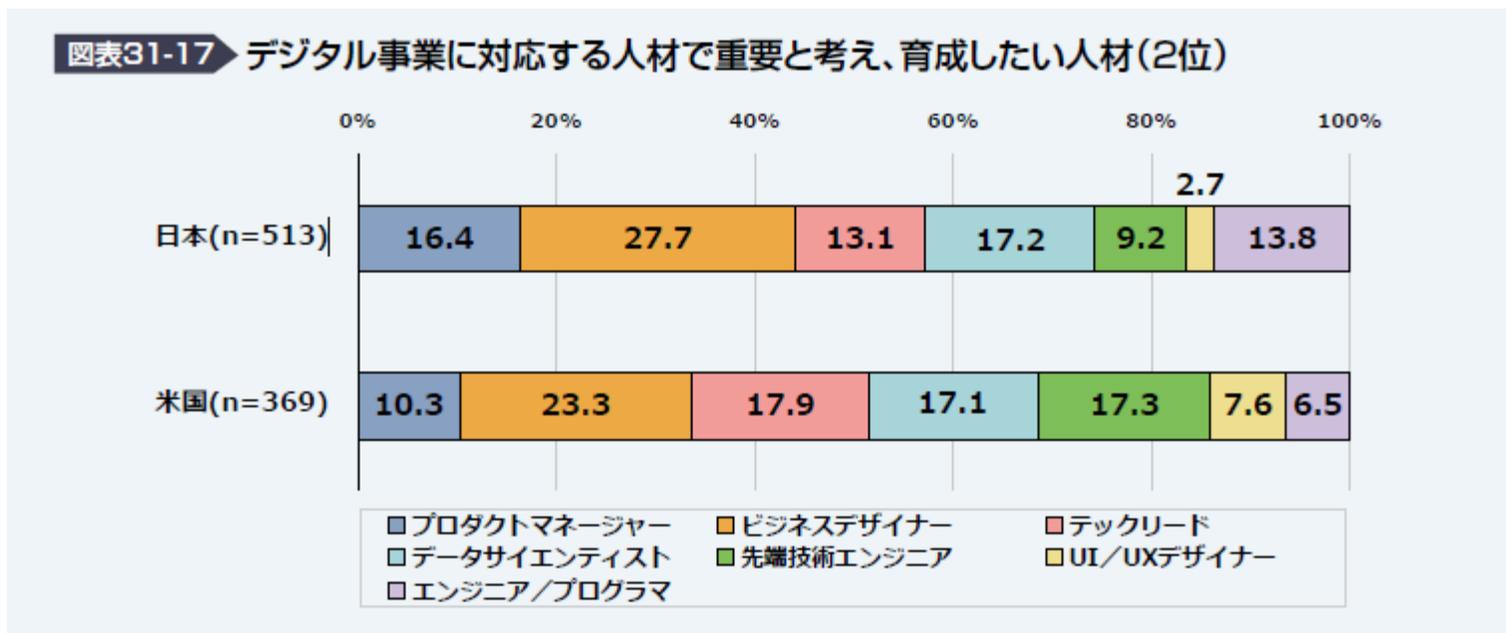
- ◆ 日米企業ともに、「プロダクトマネージャー」が1位で一番割合が高く、いずれも4割強が最も重要で育成したい人材の1位と回答している。日本企業では次いで「ビジネスデザイナー」（25.3%）の割合が高く、米国企業では「テックリード」（19.8%）、「ビジネスデザイナー」（12.5%）の割合が高くなっている。

図表31-16 デジタル事業に対応する人材で重要と考え、育成したい人材（1位）



## 企業変革を担う人材で重要と考え、育成したい人材（2位）

- ◆ 最も重要で育成したい人材の2位は、日米企業ともに「ビジネスデザイナー」の割合が高い。

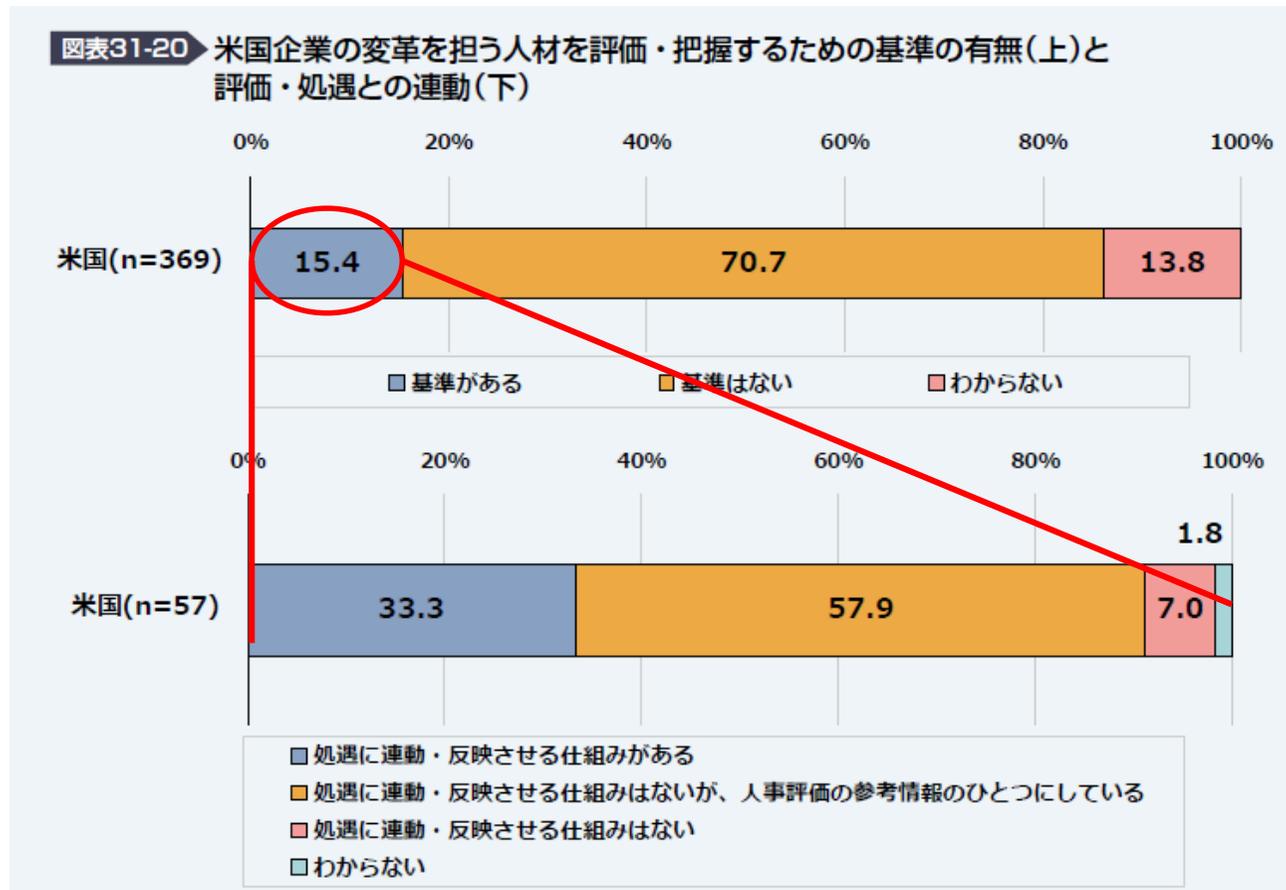


# 企業変革を担う人材を評価・把握するための基準の有無

- ◆ 日本企業では、「基準がある」の割合が1.7%、「基準はない」が81.2%である。

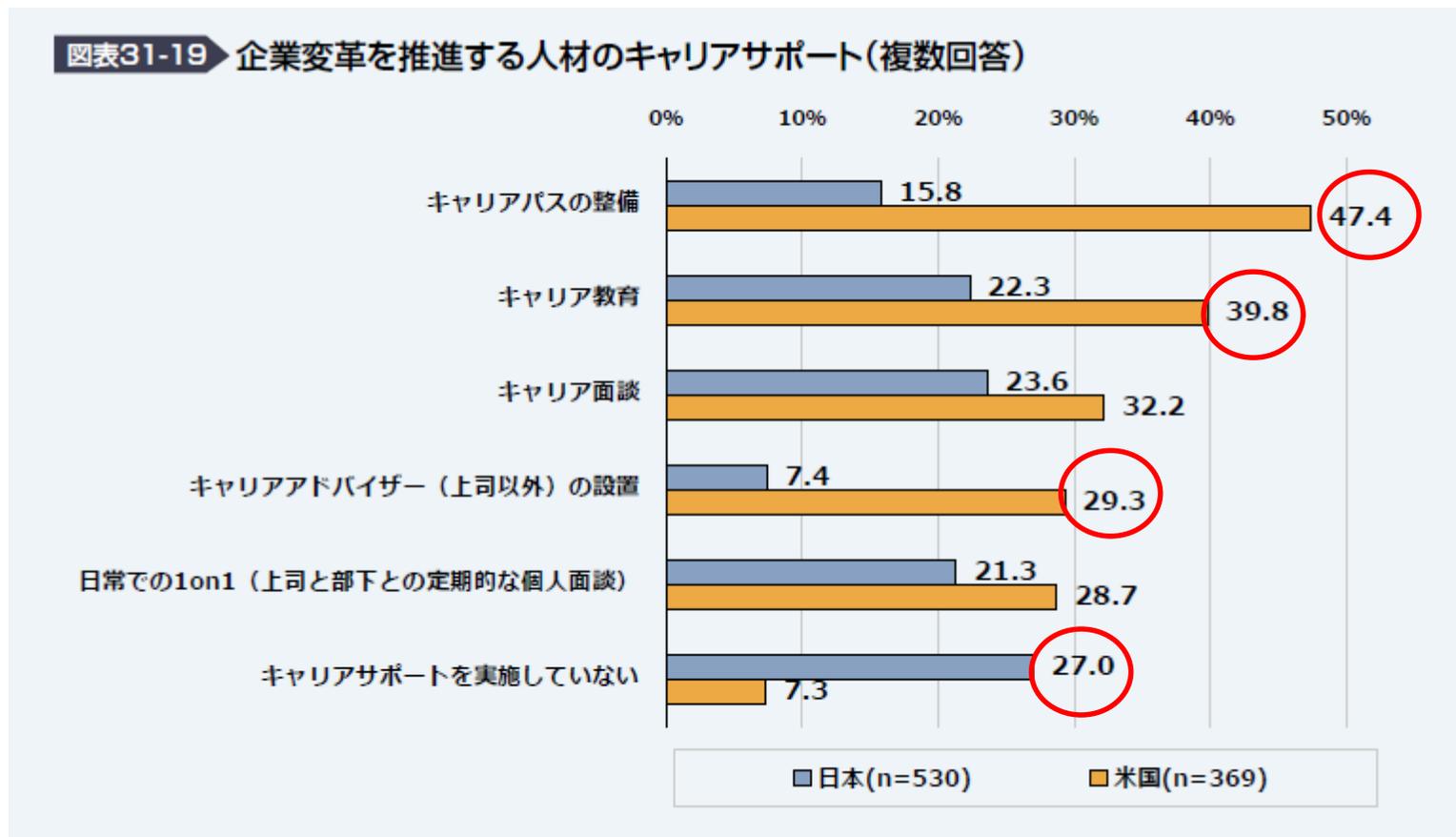


- ◆ 米国企業では、15.4%が「基準がある」と回答し、その内「処遇に連動・反映させる仕組みはないが、人事評価の参考情報のひとつにしている」が57.9%、「処遇に連動・反映させる仕組みがある」が33.3%である。



# 企業変革を推進する人材のキャリアサポート

- ◆ 「キャリアパスの整備」「キャリアアドバイザー（上司以外）の設置」は日本企業の実施割合が低く、米国企業とは20%から30%程度の開きがあった。

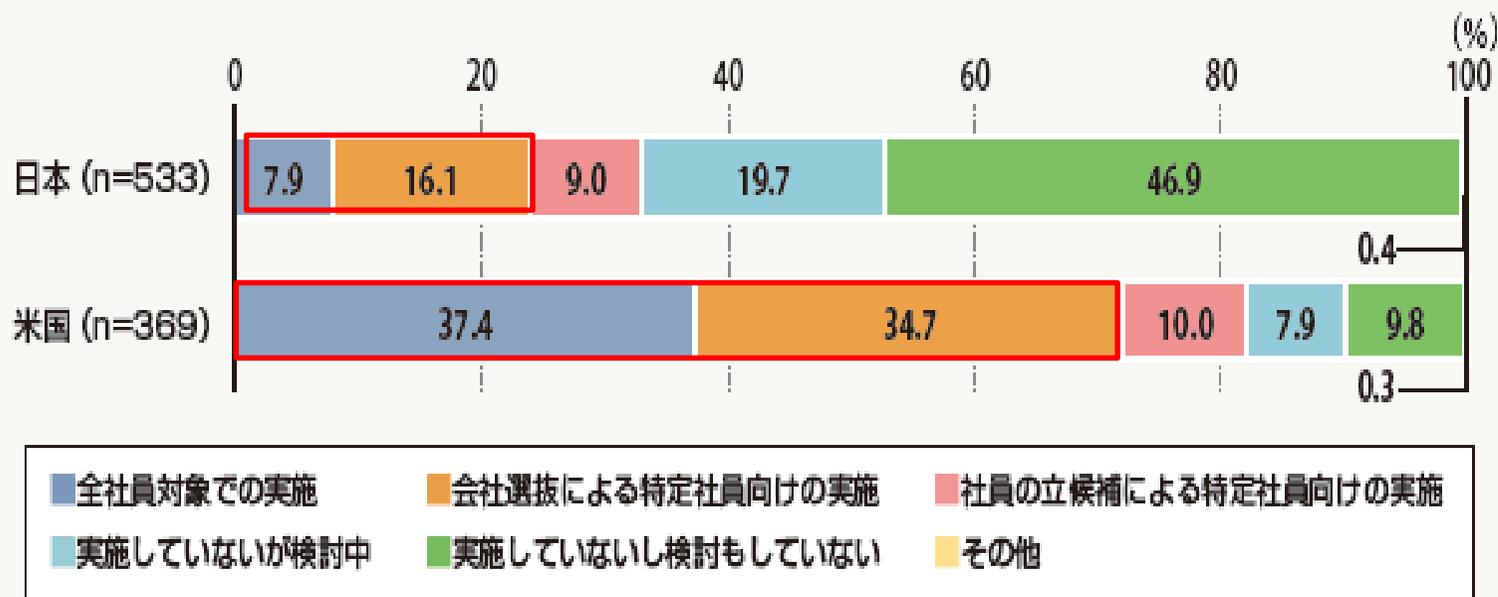


※項目「変革を推進していない」は非掲載

# AIやIoT等の先端技術領域に関する社員の学び直し

- ◆ 社員の学び直しの方針を明確に持っている米国企業は72.1%
- ◆ 社員の学び直しの方針を明確に持っている日本企業は24.0%

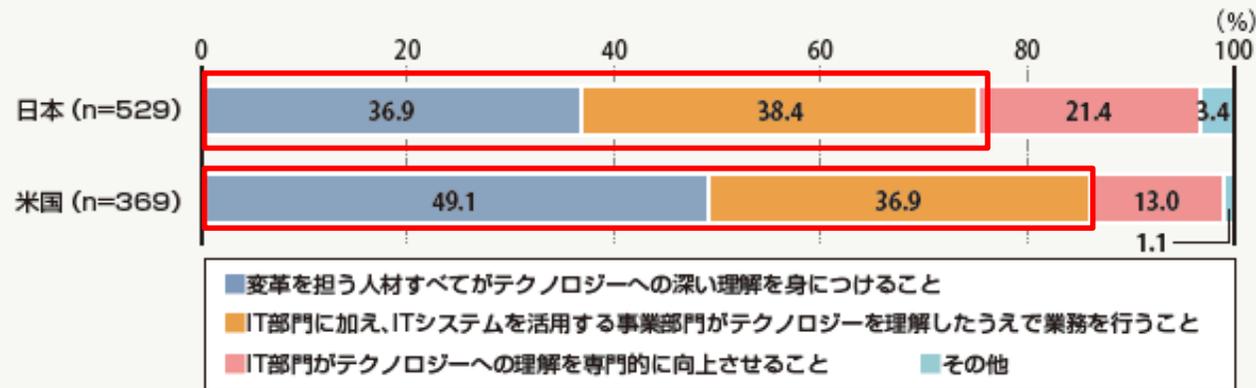
図表13-4 社員の学びの方針(学び直し)



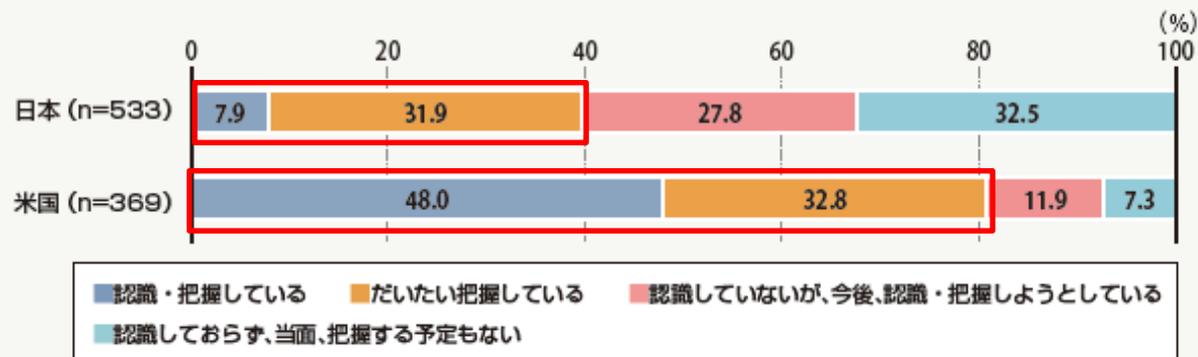
# ITリテラシー向上に向けた企業の取組【社員のレベルの認識・把握】

- ◆ 日本企業は、ITリテラシー向上の重要性を認識しつつも、自社の現状を十分把握できていない。

図表13-5 ITリテラシー向上で重要な取組



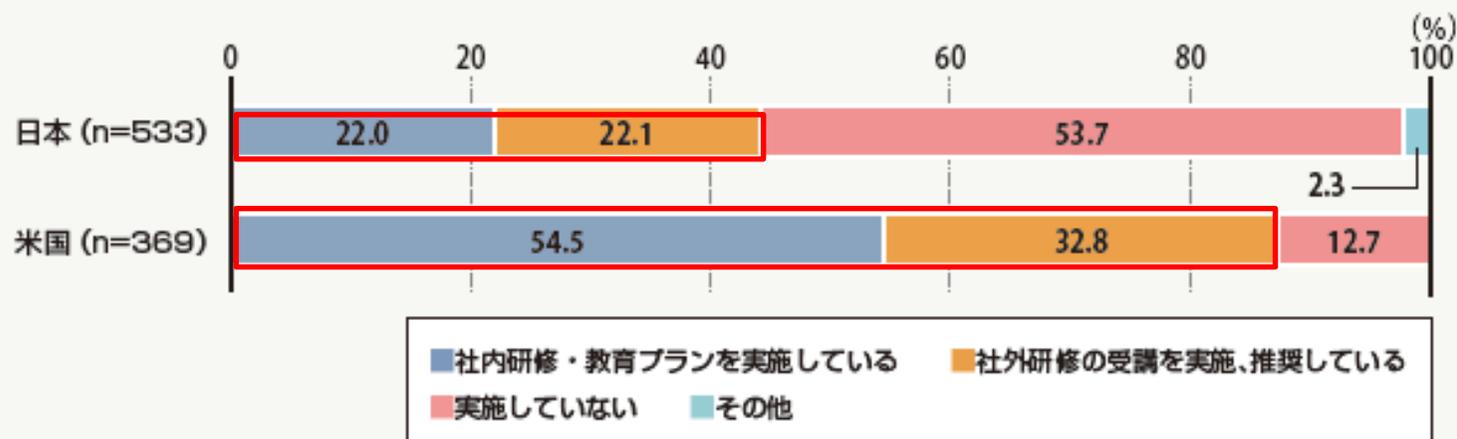
図表13-6 ITリテラシーレベルの認識・把握



# ITリテラシー向上に向けた企業の取組【向上施策】

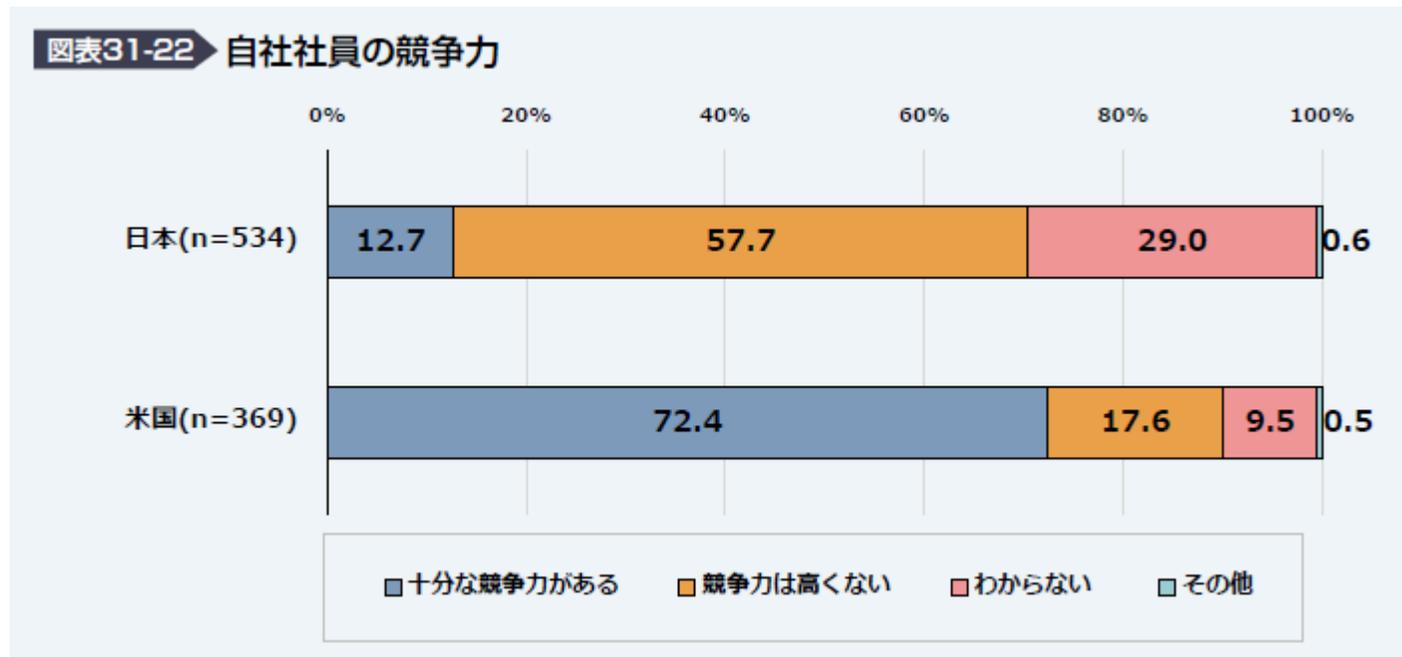
- ◆ 日本企業は、ITリテラシー向上の重要性を認識しつつも、自社の現状を十分把握できておらず、研修などの向上施策も不十分である。
- ◆ 社員のITリテラシーを向上させるためには、自社の現状を把握し、あるべき姿とのギャップを埋める適切な研修プログラムや施策を実施することが望まれる。

図表13-7 ITリテラシー向上施策



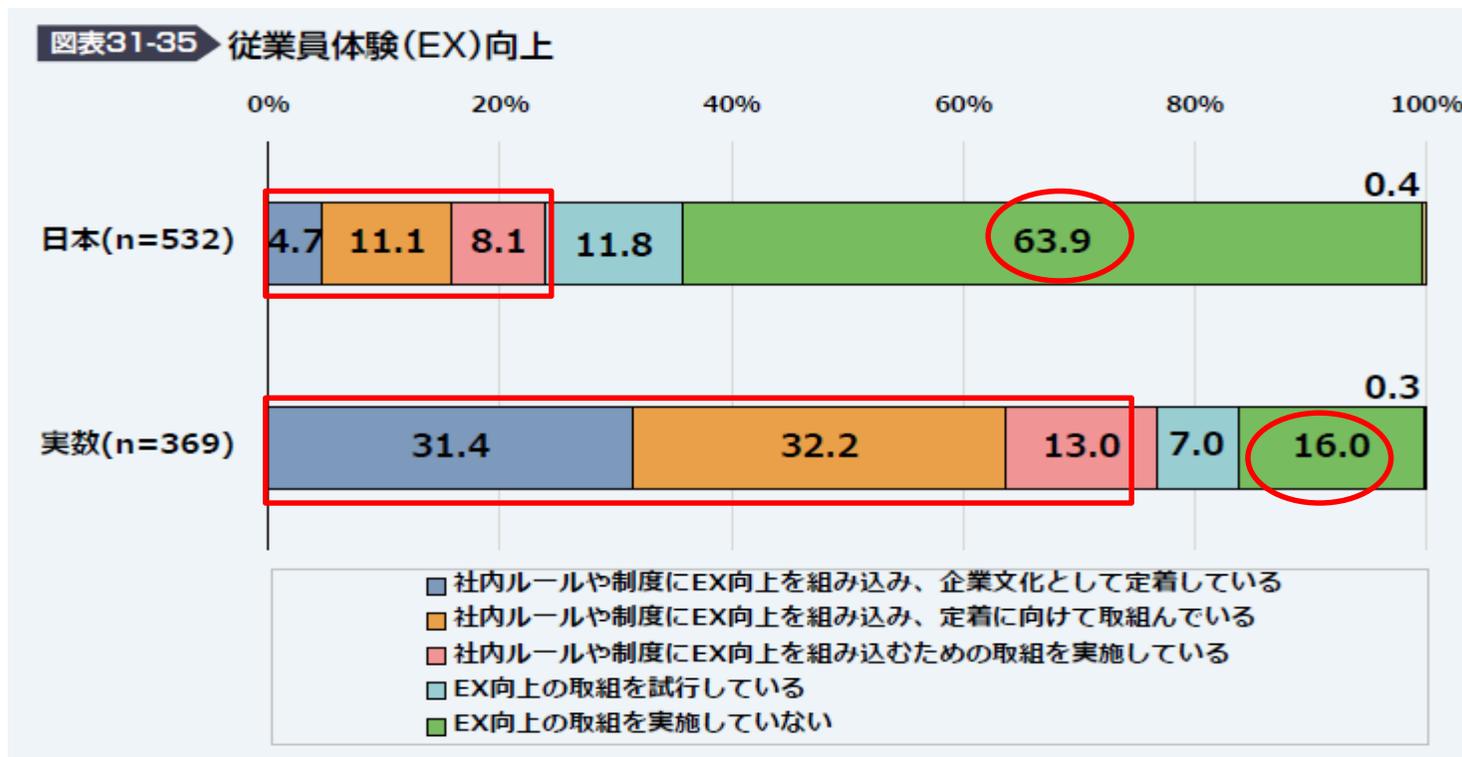
# 自社社員の競争力

- ◆ 日本企業では「十分な競争力がある」と回答した割合は12.7%で、「競争力は高くない」が57.7%と一番高くなっている。一方、米国企業では72.4%が「十分な競争力がある」と回答している。



# 従業員体験（EX）向上

- ◆ 日本企業は、「EX向上の取組を実施していない」の割合が63.9%を占めており、「社内ルールや制度にEX向上を組み込み、企業文化として定着している」が4.7%、「社内ルールや制度にEX向上を組み込み、定着に向けて取組んでいる」が11.1%、「社内ルールや制度にEX向上を組み込み、定着に向けて取組んでいる」が11.1%である。



## ◆ 企業変革を推進する人材の確保

- 米国と比較して、日本においては、人材の流動性の問題に加え、そもそも企業変革に対応できる人材の絶対数が不足している。外部からの人材獲得とともに、ソーシング戦略の検討や既存人材の活用、学び直しにより注目すべきである。

## ◆ 企業変革を推進する人材の育成

- 人材育成が不十分のままでは、企業変革の推進を遅らせる要因となるだろう。全社的な方針策定、スキル把握と評価、全社員のITリテラシー向上を含めた人材育成の仕組みの一刻も早い、継続的な整備が求められる。

## ◆ 企業変革を推進するリーダーにあるべきマインドおよびスキル

- 日本では企業変革において調整や段取りを重視し、その解決のための能力が求められていると考えられる。一概に米国の考え方が優れているとは言えないものの、顧客、業績、版か思考とデジタルリテラシーから自社のリーダー像を改めて考えることも有効ではないか。

## ◆ 従業員体験価値（EX）の重要性

- DX取組とその効果で「EXの向上」で十分な効果あったとされたが、従業員視点を取り入れることで、離職率低下、パフォーマンスやモチベーションの向上との相関があり、企業の存在価値を高めるとの思考転換が必要