デジタル時代のスキル変革等に関する調査(2023年度)
全体報告書

令和6年7月

独立行政法人情報処理推進機構

IPA Better Life with IT

目次

1. 調査実施概要 P2

2. アンケート調査結果ポイント P10

3. 事例調査＊・アンケート調査からの「自律的な学び」についての考察 P26

　3-1.「自律的な学び」の必要性と現状 P26

　3-2.促進するためのドライバー P33

4. 「自律的な学び」を促進する施策詳細 P43

＊：2024年4月15日に「事例企業における自律的な学び促進の取組み」発表済
https://www.ipa.go.jp/jinzai/chousa/m42obm0000008q65-att/skill-henkaku2023-torikumi.pdf

All Rights Reserved Copyright IPA 2024

1. 調査実施概要

All Rights Reserved Copyright IPA 2024

調査実施経緯と目的

独立行政法人情報処理推進機構（以下IPA）では、**デジタル時代における人材の適材化・適所化を如何に推進していくかということをテーマに調査・研究**[*1]を進めてきた。

VUCA時代、社会のデジタル化進展などを背景に、**ビジネスパーソンと企業・組織との間の関係が大きく変化**してきている。

特に個人の学びについて、従来は企業・業界の理解、業務遂行、生産性・品質向上、組織内キャリアなどに必要なスキルや知識の習得が中心であったが、現在では自身のキャリアや価値観と企業・組織の目的・方向性を整合させることを前提に、自身でスキルや知識を選択、習得し、実務実践していく形に変化してきている。

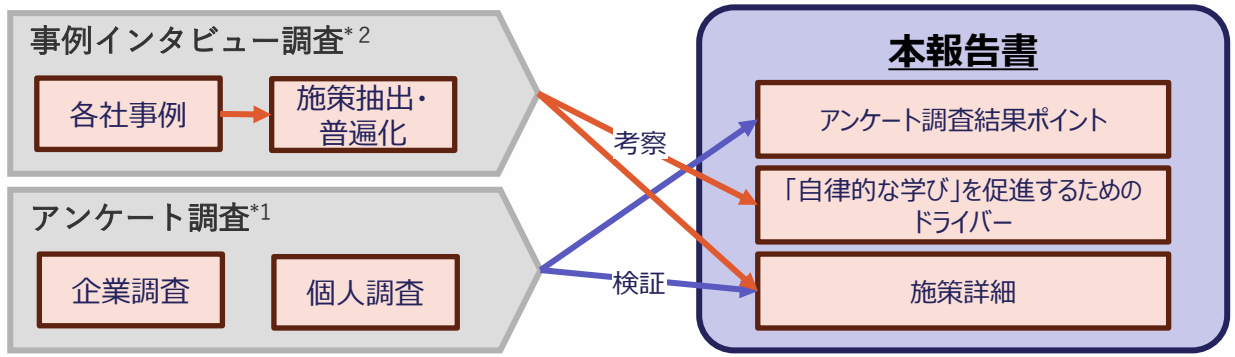
個人が自律的に学び、行動し、実務で価値発揮し続けることで、持続可能な企業・組織、社会の実現に貢献し、一方、**企業・組織は、そのような人材が価値発揮し続けられるように学びの動機付けや支援、環境整備を行うことで選ばれる企業・組織になり、共に成長し続ける関係を目指す**べきとIPAでは考えている。

本報告書では、経年で実施しているDXを推進する人材の育成に関する企業及び個人向けのアンケート結果のポイント調査結果に加えて、先に実施した、企業変革、人材変革に先行している企業・組織では個人の「自律的な学び」促進にどのような環境整備や施策を実施しているかの具体事例の調査結果[*2]も踏まえて、**「自律的な学び」がどのようにして発現し、実践・継続され、拡大していくかという点について考察を加えて「自律的な学び」を促進するためのドライバー案と施策案をまとめた。**

「自律的な学び」によって企業変革・人材変革を目指される方々の変革のための行動具体化の一助として頂ければ幸いである。

事例の調査・公開、アンケート調査にご協力頂いた企業の方々、個人の方々に改めてお礼申し上げる。

本報告書の成り立ち



*1:デジタル人材の動向調査 https://www.ipa.go.jp/jinzai/chousa/index.html
*2: 2024年4月15日に「事例企業における自律的な学び促進の取組み」
https://www.ipa.go.jp/jinzai/chousa/m42obm0000008q65-att/skill-henkaku2023-torikumi.pdf

All Rights Reserved Copyright IPA 2024

事例インタビュー調査
調査対象と主要調査項目

◆ 公開情報（DX認定※ 、DXセレクション※、他各社HPや一般公開されている各社事例・講演内容等）を基に人材育成・「個人の自律的な学び」に対して積極的に取り組んでいると考えられる企業を選定し、「個人の自律的な学び」に関する施策と実施上の課題や工夫点等を調査対象企業から伺った。

※IPAとして企業のデジタル化及びそのための人材育成の促進を図るべく、DXは重要なテーマとなるためこれらを参考とした。

調査対象	• デジタル人材育成の担当者 • その他デジタル人材育成に関連する担当者（人事部門担当者、DX推進担当者等） ※五十音順で掲載 株式会社IHI / 旭化成株式会社 / 味の素株式会社 / ENEOSホールディングス株式会社 / 株式会社サイバーエージェント / 双日株式会社 / 株式会社土屋合成 / 株式会社中野建設 / 株式会社ふくおかフィナンシャルグループ / 富士通株式会社 / 富士フイルムホールディングス株式会社 / 株式会社フジワラテクノアート / 株式会社丸井グループ / 他大手製造業2社（社名非公開）
調査項目	• 人材戦略・人材マネジメント方針で、「個人の自律的な学び」をどのように掲げているか？ • 施策の対象は誰か？（全個人/特定部門/特定層 等） • 施策の実施にあたって、どの体制・期間で取り組んだ/予定か？ • 施策実施の結果、「個人の自律的な学び」に対する姿勢にどの程度の変容が見られたか？ • 施策実施時、どのような障壁に直面し、それにどう対応したか？ • 「個人の自律的な学び」を促す上で、成功の要諦は何か？
調査期間	2023年11月16日(木)~2023年12月22日(金)

All Rights Reserved Copyright IPA 2024

アンケート調査
調査対象と実施規模等

	企業調査	個人調査
調査対象（回答依頼先）	事業会社の • 人事部門 • 情報システム部門 • DX推進部門　等	20～59歳の下記人材 • 企業に所属するデジタル人材※1 • 特定の企業に属さないデジタル人材（フリーランス）
調査期間	• 2024年2月9日（金）～2024年5月2日（木）	• 2024年2月７日（水）～2024年3月16日（土）
調査項目	• デジタル人材の適材化・適所化及びその成果に関する経年調査項目及び新規調査項目※2	
調査対象数	• 事業会社：7,564件	• 会社員については調査会社の登録モニターを利用 • フリーランスについては、ITフリーランス支援機構加盟のエージェント企業レバテック株式会社、株式会社PE-BANK、株式会社サーキュレーションに協力頂いた
回収数	• 事業会社：1,013件	• 企業に所属するデジタル人材：1,210名 • 特定の企業に属さないデジタル人材（フリーランス）：391名
調査対象抽出方法や留意点	• 企業データベースから業種や従業員規模で割付けてランダムに抽出	• 可能な限り年代構成が社会実態に沿うよう、サンプルを抽出

※1：「報告書をご覧いただくにあたって（1/2）」の用語定義参照
※2：次頁 「調査の項目と視点」参照

All Rights Reserved Copyright IPA 2024

調査の項目と視点

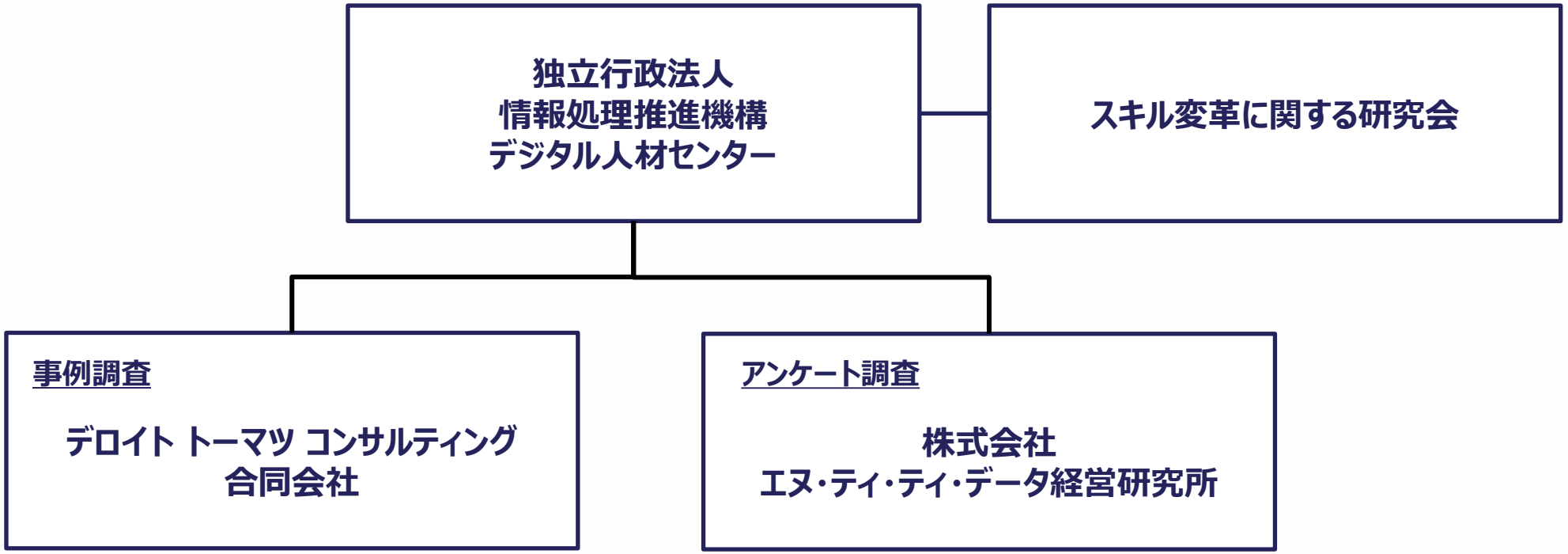
◆ 過年度調査の設問をベースに、新たな調査視点を追加する形で調査を行った。

太字は過年度調査に加えて追加した視点

重点調査項目	主な調査視点	
	企業	個人
IT人材の適材化の進捗・実態	■ デジタル人材のキャリア形成に対してどのように支援しているか ■ デジタル人材の学び直しに対する方針・内容や、それに伴うサポート状況の実態はどうか ■ デジタル人材の学びの障害となっているものは何か	■ キャリアや学びに対する意識は変化しているか ■ スキル向上・新たなスキルの獲得における障害や有効な学びの方法は何か ■ 学びの障害と企業側の支援のギャップはあるか
IT人材の適所化の進捗・実態	■ 適所化の前段階として、どのようにデジタル人材のスキルを可視化し、獲得しようとしているか。デジタル人材の把握状況は改善しているか ■ デジタル人材の流動（獲得・確保状況、離職状況など）はどのような状況か ■ **自律的な学び推進のため企業文化・風土の状況とその効果について**	■ IT人材の流動に対する意識や流動はどのような状況か ■ フリーランスの就業実態はどのようになっているか ■ **自律的な学び推進のため企業文化・風土に対する期待と満足状況について**
IT人材の適材化・適所化の成果	■ DXの取り組みによる成果・効果は出ているか ■ デジタル人材の質・量の充足度は過年度と比して改善しているか	■ スキル向上・新たなスキルの獲得はできているか ■ **自律的な学びができているか、出来ていない理由はなにか**

実施体制

- IPAデジタル人材センターを実施主体とし、具体的な調査業務等の委託先としてデロイト トーマツ コンサルティング合同会社及び株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所の協力を得ながら遂行した。
- また調査の設計やその分析について、IPA内に設置した「スキル変革に関する研究会」へ報告し、適宜助言を受けた。



All Rights Reserved Copyright IPA 2024

報告書をご覧いただくにあたって（1/2）

◆アンケート調査における「成果の有無」について

- 本報告書内の各所で「成果の有無」について問いていたり、分析軸に活用しているが、「成果の有無」についてはあくまでもアンケート回答者の自己認識であり、客観的な指標や尺度に基づくものではなく、また、レベルも基本的には問うていない。

◆ サンプル

- 企業・個人調査ともに2021年度ないしは2022年度調査結果と経年比較を行っている箇所があるが、そのサンプルは必ずしも同一ではない点に注意されたい。
- 企業・個人調査ともに、必須回答と任意回答の設問を設定しているため、必ずしも各設問毎の回答数の合計が、全回答数と一致しない場合がある。

◆ 用語の定義

調査や報告書の中で用いている言葉については下記のように定義している。

- デジタル人材
  - 従来のデジタル人材（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、デジタル技術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向上等を行うビジネス部門に所属する人も含んでいる。
- 先端IT従事者、非先端IT従事者（以下、「先端IT、非先端IT」などと略す場合がある）
  - “先端”に含むのは、デジタルビジネス/X-Tech、UX/UI/グラフィック、AI/人工知能/データサイエンス、アジャイル/DevOps、ロボティクス/ドローン/IoT/自動運転/生産システムデジタル化等、メタバース/AR/VR、サイバーセキュリティ、その他先端領域とし、それ以外を非先端とした。

脚注：経済産業省・IPA（2019）「DX推進指標」（https://www.ipa.go.jp/digital/dx-suishin/about.html）

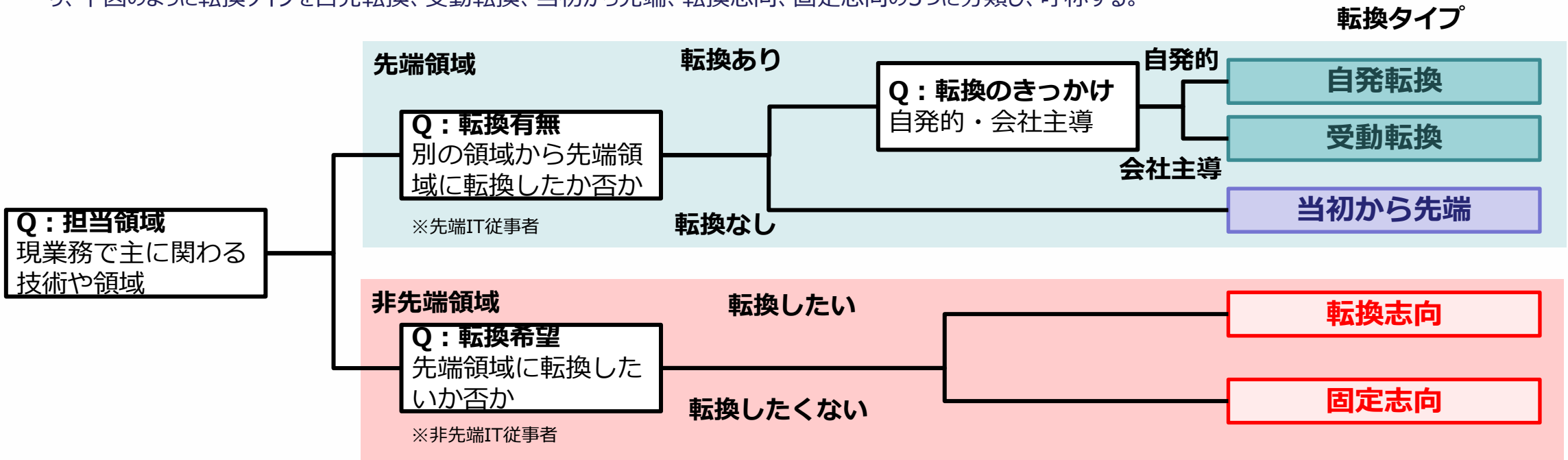
All Rights Reserved Copyright IPA 2024

報告書をご覧いただくにあたって（2/2）

◆用語の定義（つづき）

- 転換タイプ

過年度調査と同様、現在担当している業務が先端技術・領域を活用したものか否か、先端技術・領域への転換経験の有無と転換希望の有無により、下図のように転換タイプを自発転換、受動転換、当初から先端、転換志向、固定志向の5つに分類し、呼称する。



IT人材全体における各タイプの市場における割合を試算すると、下記のように推計される。

	FY2023	FY2022	FY2021
・自発転換 ：	2.7%	2.6%	1.1%
・受動転換 ：	7.9%	3.8%	5.9%
・当初から先端 ：	11.9%	8.0%	7.9%
・転換志向 ：	37.9%	42.3%	37.3%
・固定志向 ：	39.6%	43.3%	47.8%

計算方法：

自発転換・受動転換・当初から先端の場合	本調査における先端内の転換タイプ割合	×	METI調査の2023年度先端割合[16.0%]
転換志向・固定志向の場合	本調査における非先端内の転換タイプ割合	×	METI調査の2023年度非先端割合[84.0%]

経済産業省　IT人材需給に関する調査

All Rights Reserved Copyright IPA 2024

2. アンケート調査結果ポイント

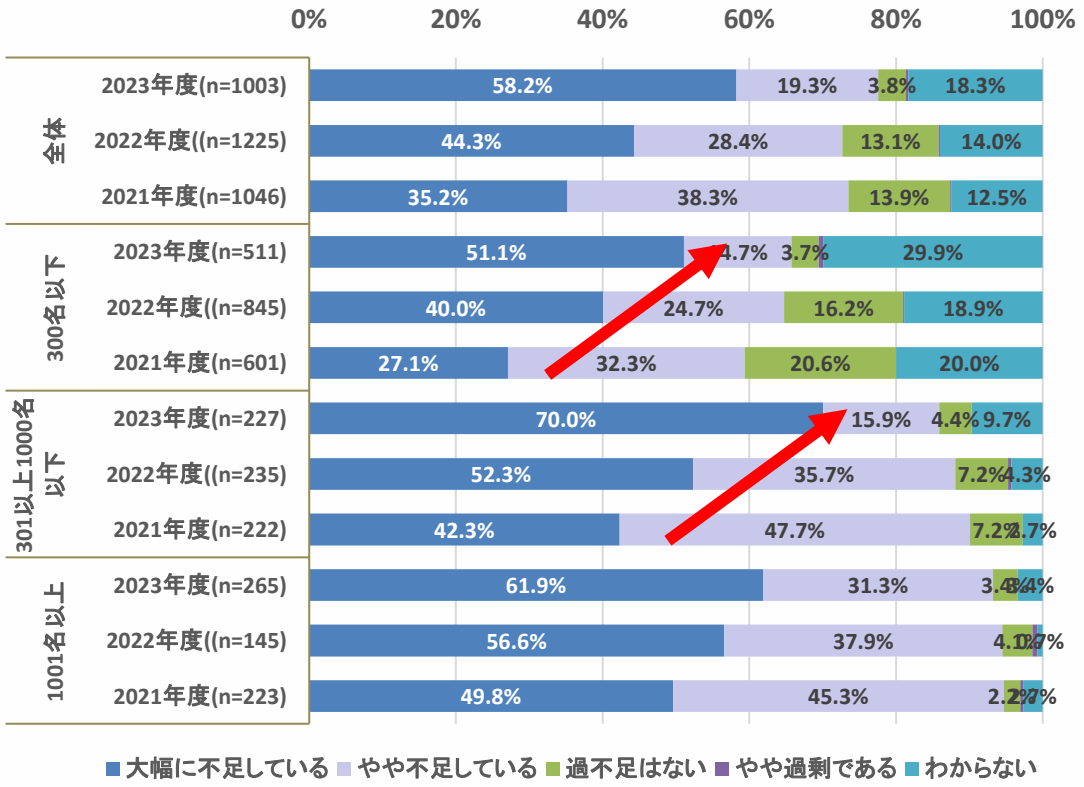
① 人材需要状況
② 人材獲得・育成
③ キャリア開発
④ 人材流動

All Rights Reserved Copyright IPA 2024

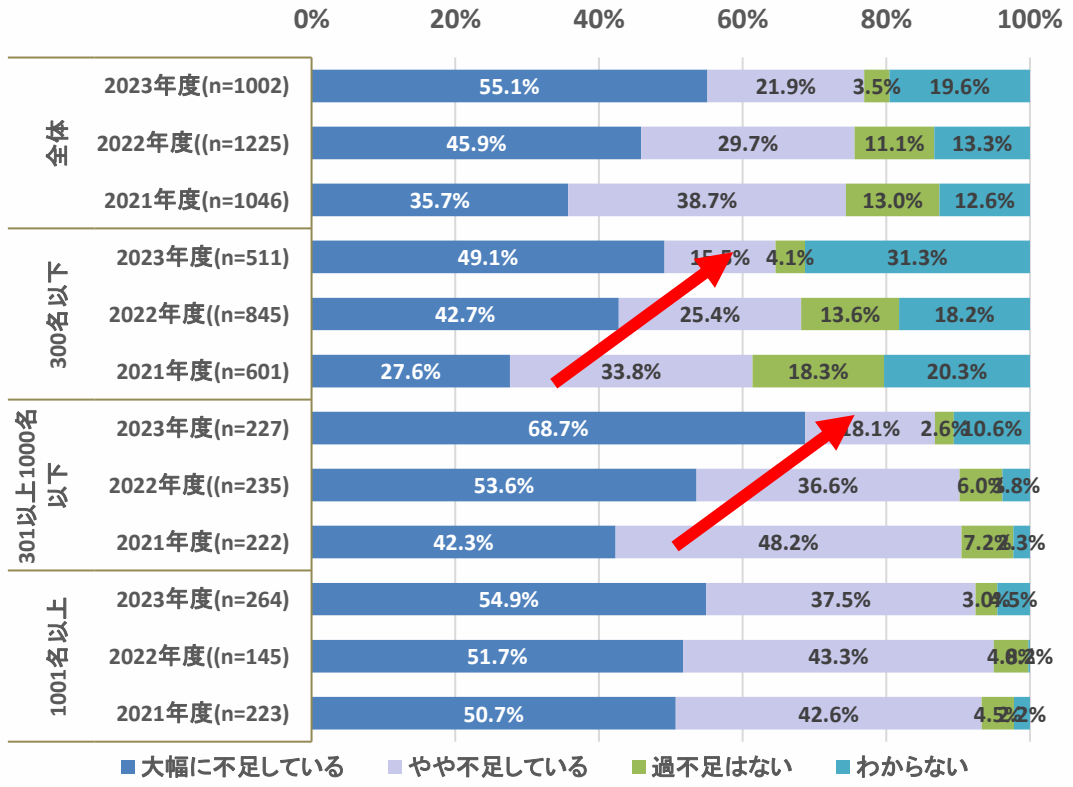
①人材需要状況
DXを推進する人材の過不足感

- 企業に対して人材の過不足感を問うたところ、「量」的にも「質」的にも「大幅に不足している」が経年で増加している。
- 2022年度までは1001名以上の大手企業中心に大幅な不足感が多かったが、今回の調査では1000名以下の**中堅企業、中小企業での不足感が大幅に増加**してきている。

企業調査：DXを推進する人材の「量」の過不足感



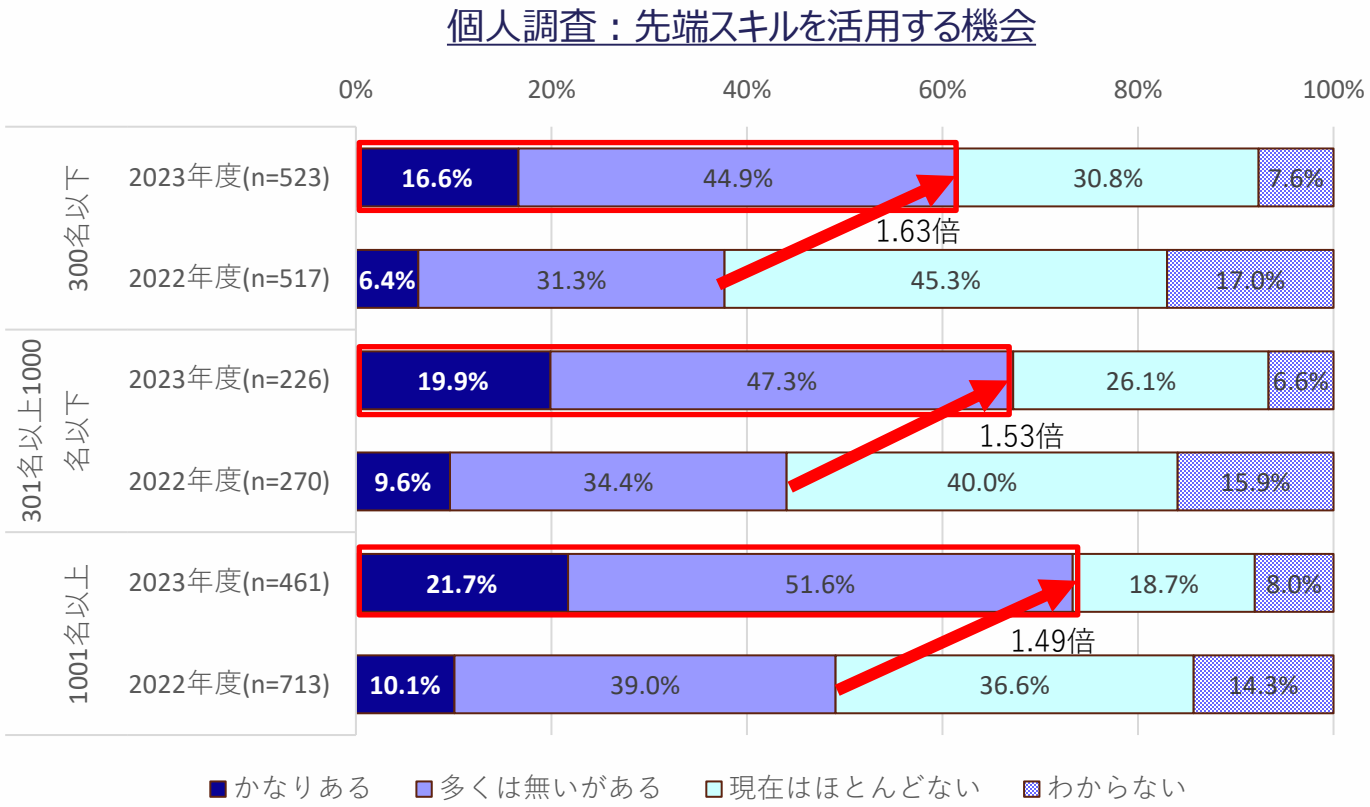
企業調査：DXを推進する人材の「質」の過不足感



All Rights Reserved Copyright IPA 2024

①人材需要状況
先端スキルを活用する機会の状況

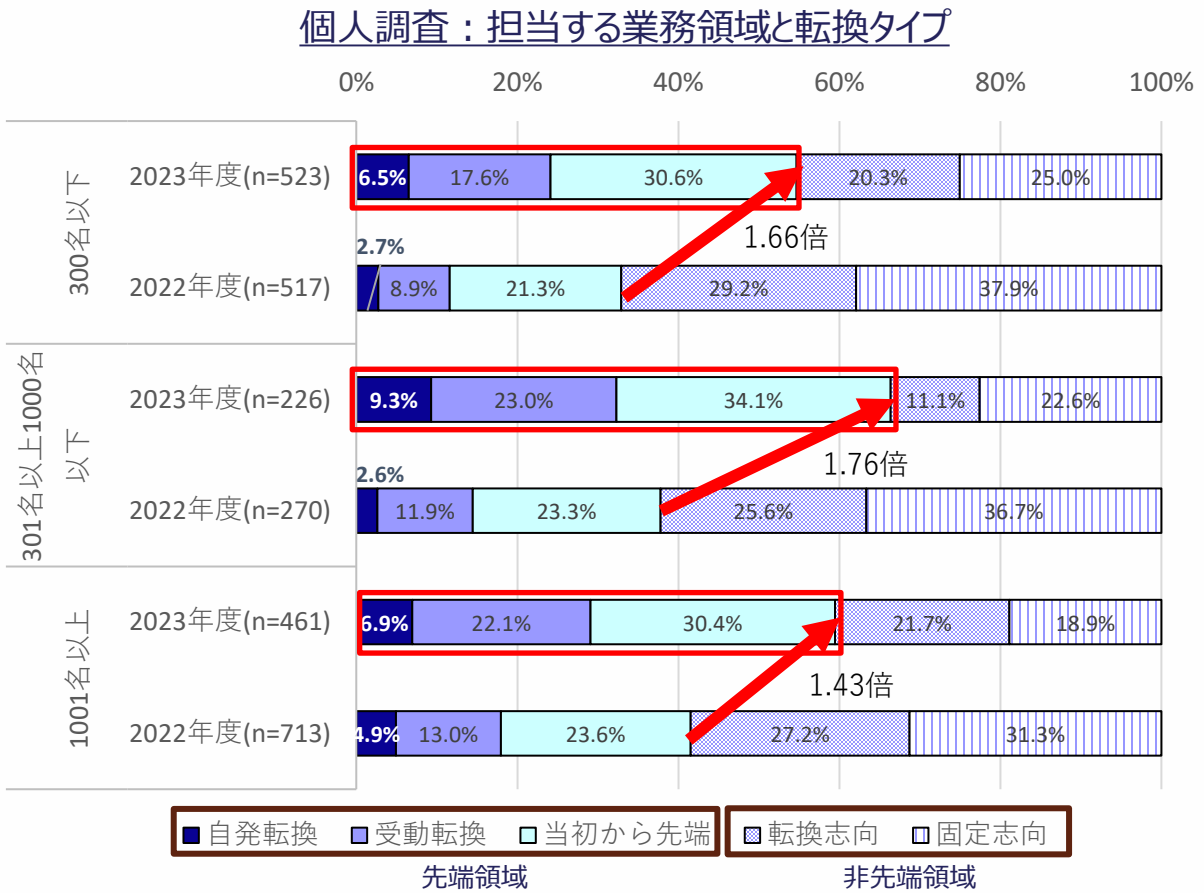
◆ 個人に対して学んだ先端スキルを活用する機会の有無について問うたところ、従業員規模の違いに関わりなく「かなりある」「多くは無いがある」の回答が大幅に伸びており、**先端領域での案件の増加**が推察される。



All Rights Reserved Copyright IPA 2024

①人材需要状況
担当する業務領域と転換状況

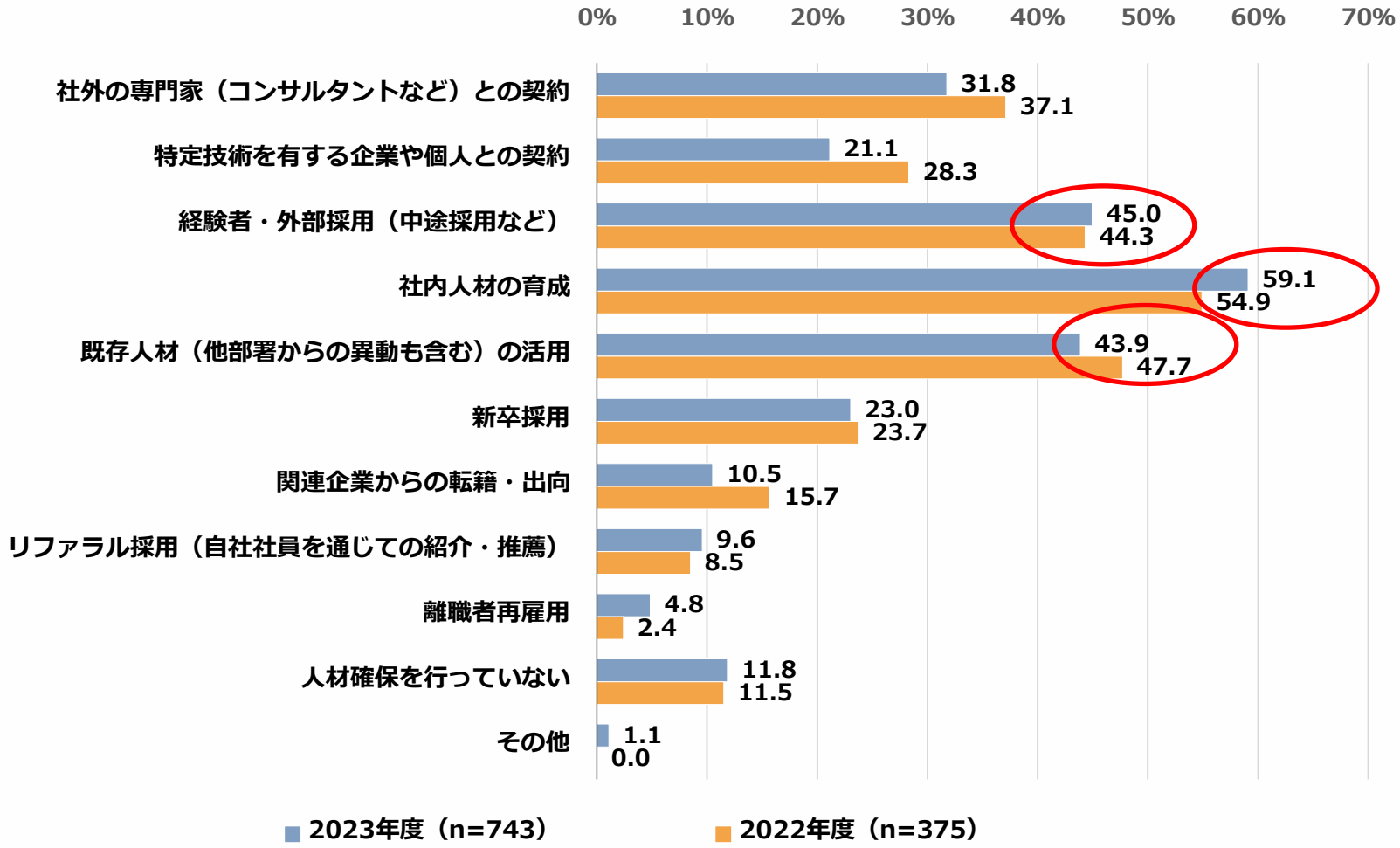
◆ 個人に対して人材の担当する業務領域を問うたところ、「自発転換」「受動転換」「当初から先端」で構成される先端領域を担当している回答が特に1,000名以下の中堅・中小企業で大幅に伸びており、その中で、会社からの指示・異動等による「受動転換」が多く、**企業が人材のシフトを進めていると推察**される。



All Rights Reserved Copyright IPA 2024

②人材獲得・育成
DXを推進する人材の獲得・確保の方法

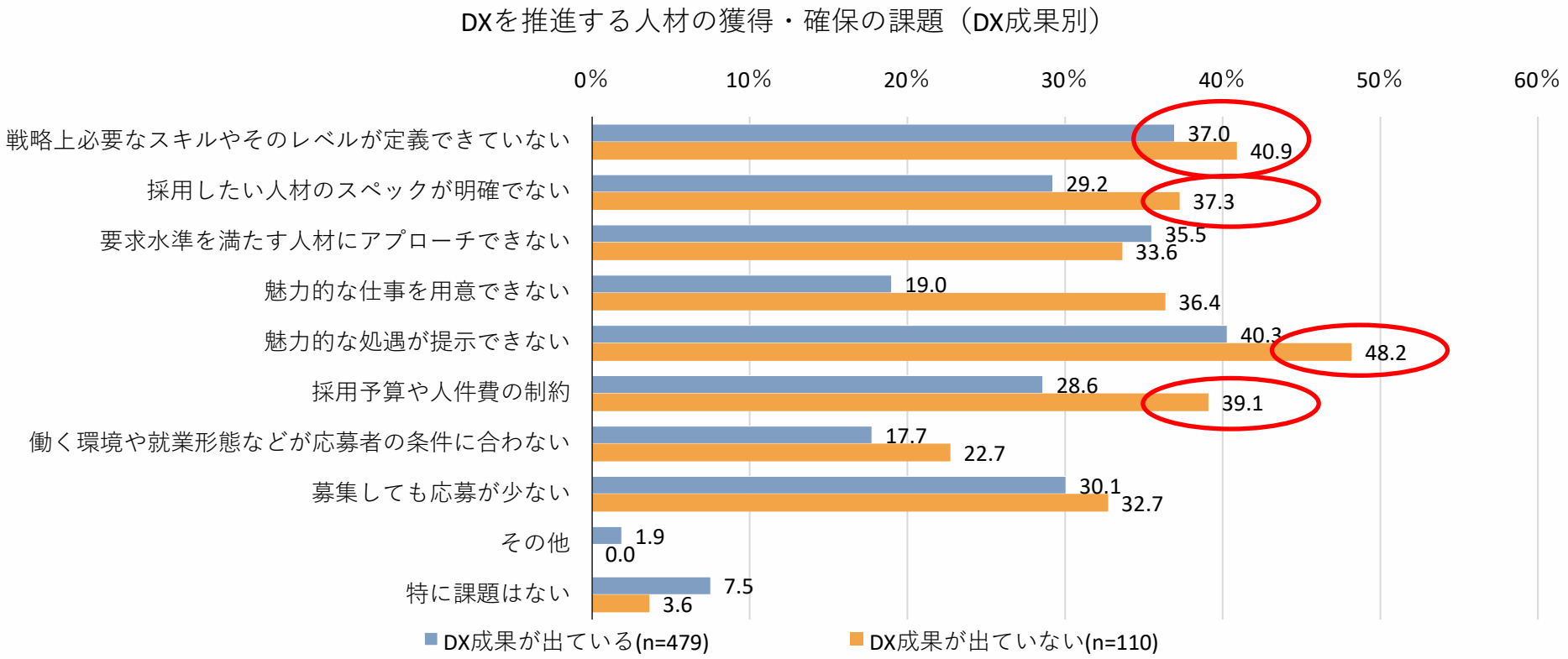
◆ 企業に対して問うたところ、「外部採用」を行いつつ、**「社内人材の育成」「既存人材の活用」により人材確保**を行おうとする企業が多い。



All Rights Reserved Copyright IPA 2024

②人材獲得・育成
DXを推進する人材の獲得・確保の課題

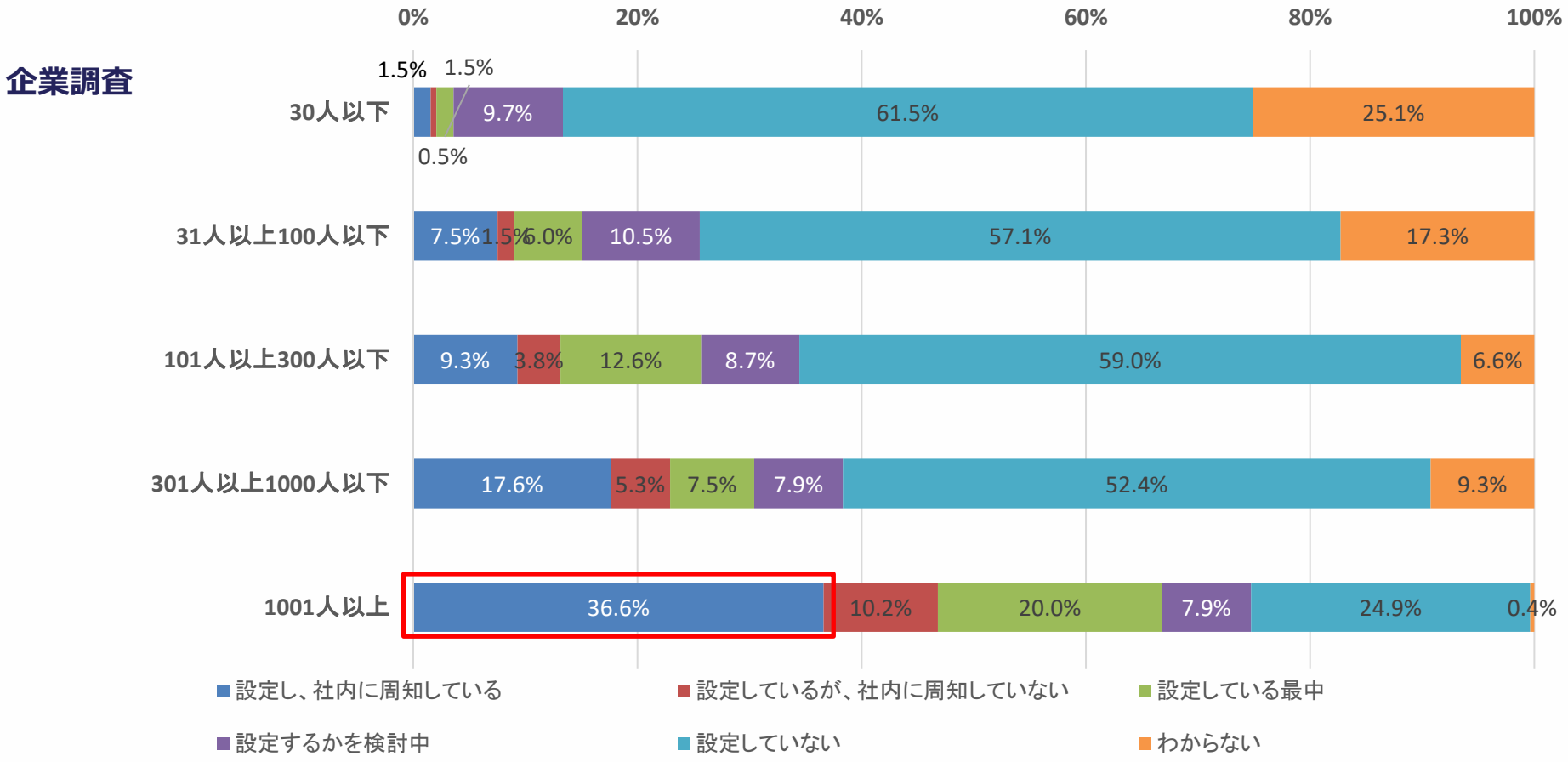
◆ 企業に対して問うたところ、「魅力的な処遇を提示できない」「採用予算や人件費の制約」など処遇・コスト面の課題に加えて、**「戦略上必要なスキルやレベルが定義できていない」「採用したい人材のスペックが明確でない」**など人材要件定義に関する課題が多い。



All Rights Reserved Copyright IPA 2024

②人材獲得・育成
必要な人材要件の定義状況

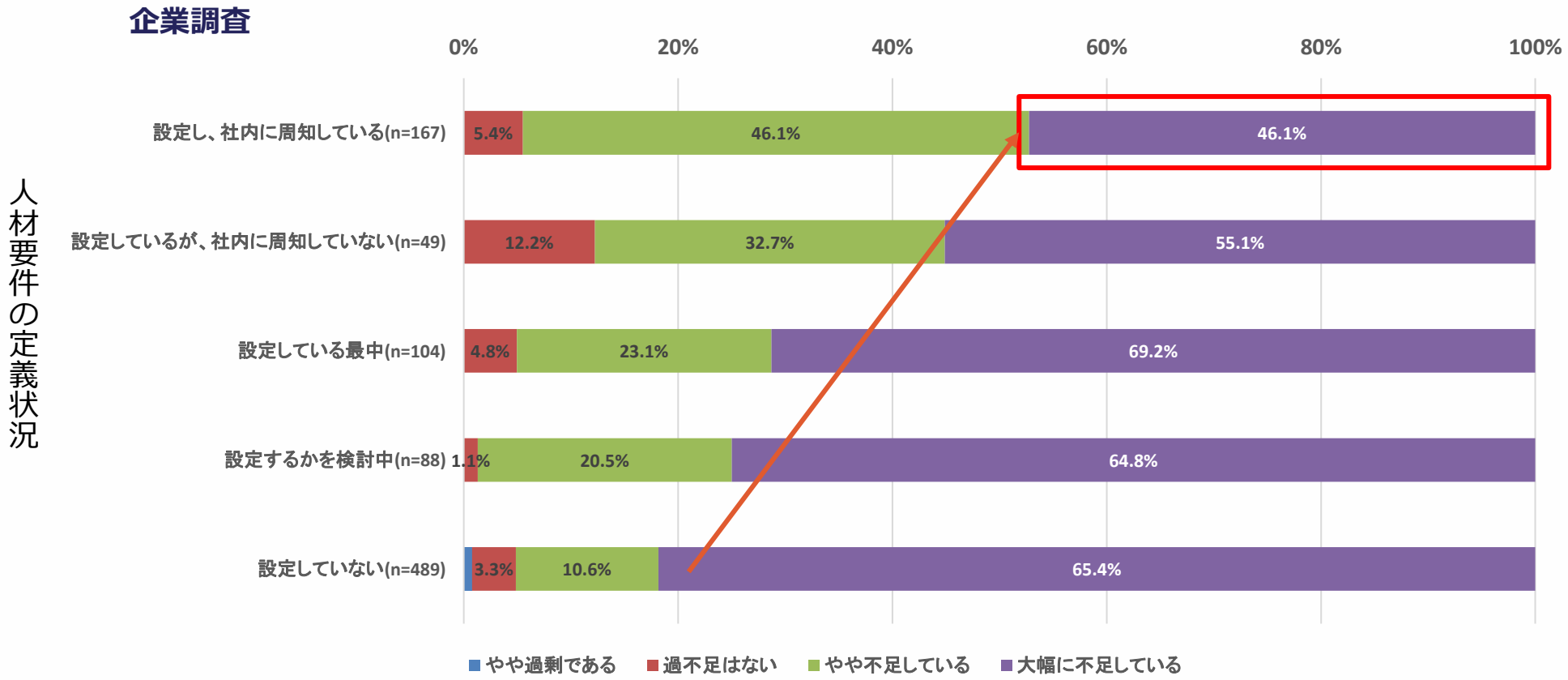
◆ 全社戦略に基づきDX推進に必要な経営、ビジネス、技術における役割を担う人材像を設定しているかを問うたところ、設定している企業は、1001人以上の企業においても4割弱、1000人以下の企業では2割にも満たなかった。



All Rights Reserved Copyright IPA 2024

②人材獲得・育成
人材要件定義の成果

◆ DXを推進する人材像を設定・周知している企業は設定していない企業と比較すると「大幅に不足している」の回答が少なく、**人材要件定義が人材確保に影響**していると想定される。

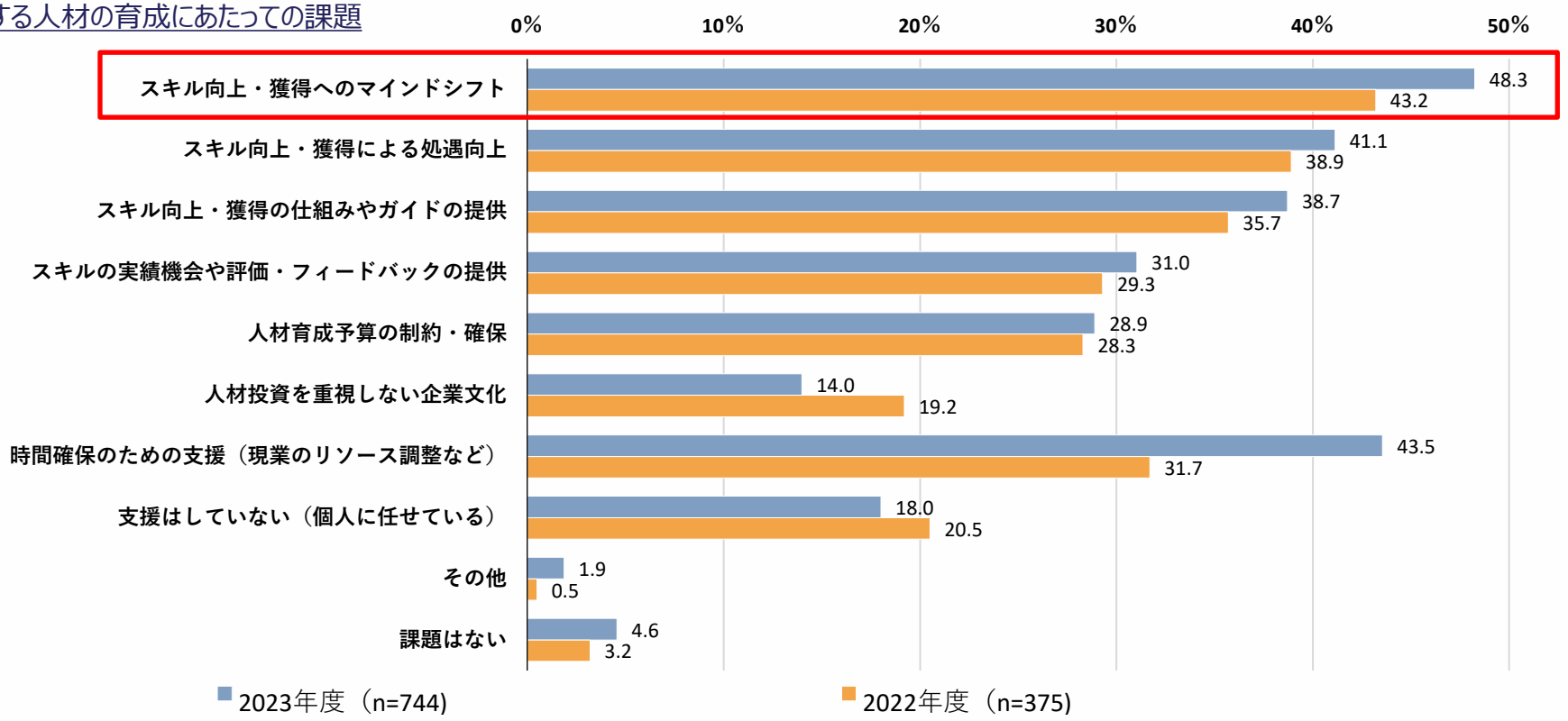


All Rights Reserved Copyright IPA 2024

②人材獲得・育成
DXを推進する人材の育成にあたっての課題

- ◆ 企業にDXを推進する人材の育成に当たっての課題を問うたところ、社員の「スキル向上・獲得へのマインドシフト」が経年で最も多い課題であった。
- ◆ 従来の画一的で受動的な学びのマインドから、個人や事業に適切な学びを**自律的に学ぶマインドにシフト**することが求められている。

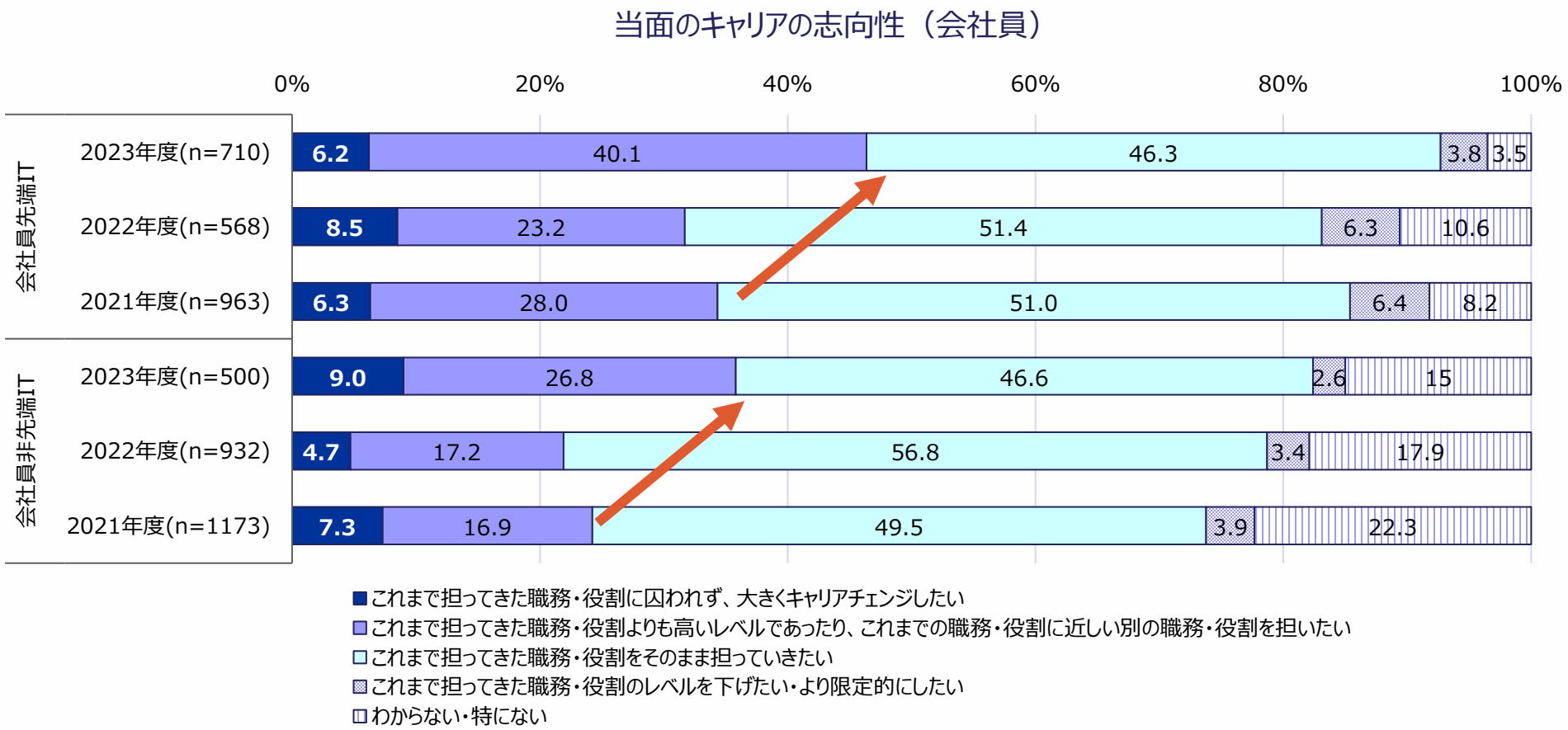
企業調査：DXを推進する人材の育成にあたっての課題



All Rights Reserved Copyright IPA 2024

③キャリア開発
キャリアの志向性

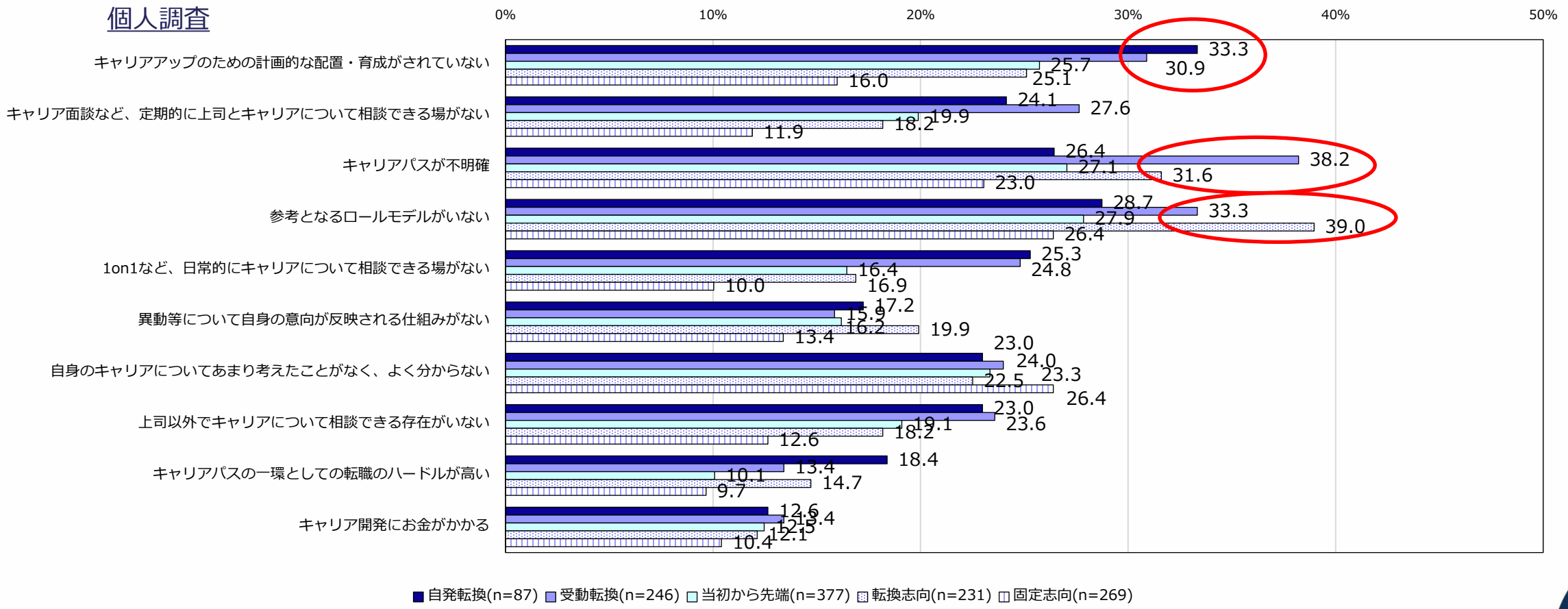
◆ 個人に問うたところ、先端IT、非先端ITともにキャリアアップ・チェンジの志向が高まってきている。



All Rights Reserved Copyright IPA 2024

③キャリア開発
キャリア形成上の悩み

- 先端領域への転換が進む中で、計画的な配置でなかったり育成の仕組みが十分ではないとい悩みや、「キャリアパスが不明確」「参考となるロールモデルがない」といった転換した先のキャリアイメージが付いていないといった悩みが多い。
- **企業側でキャリアパスやロールモデルを提示できなくなっている**ことが伺える。

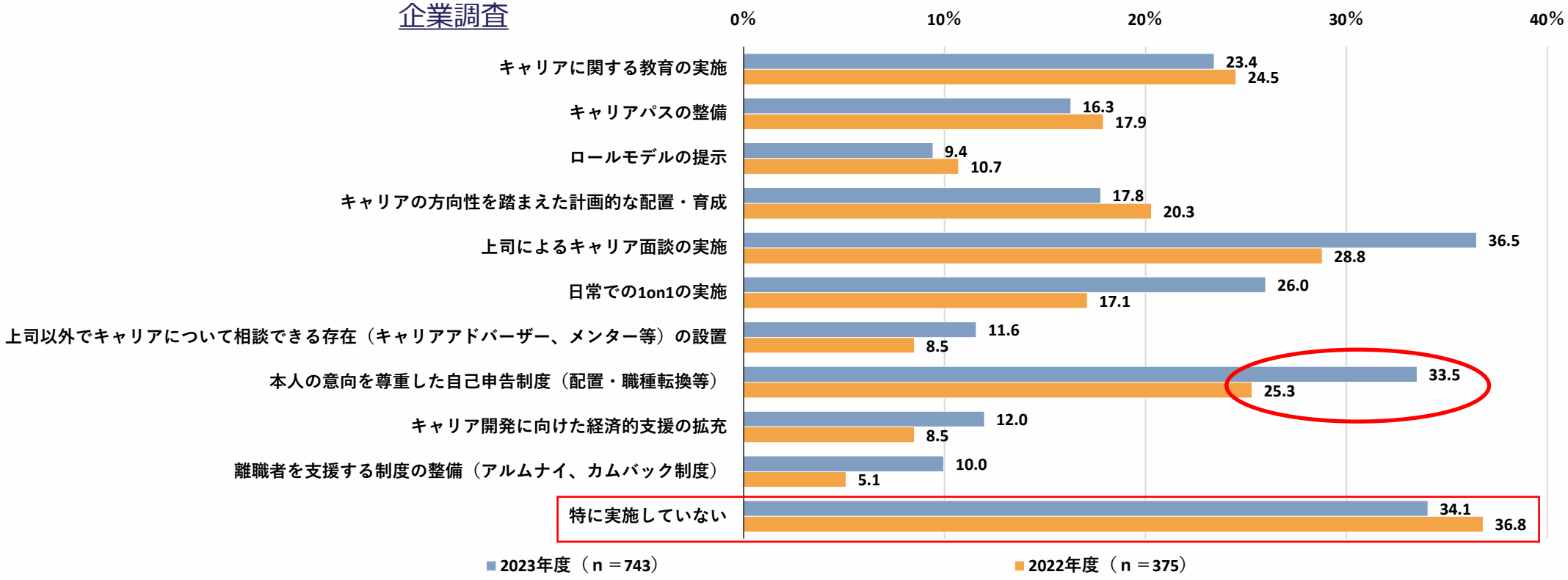


All Rights Reserved Copyright IPA 2024

③キャリア開発
企業におけるキャリアサポート状況

◆ 企業に社員へのキャリアサポートについて問うたところ、3割超の企業で実施していな状況であった。
◆ サポートを実施している企業では、「本人の意向を尊重した自己申告制度」を実施する企業が増加しており、**社員のキャリア自律を促していく**傾向がある。

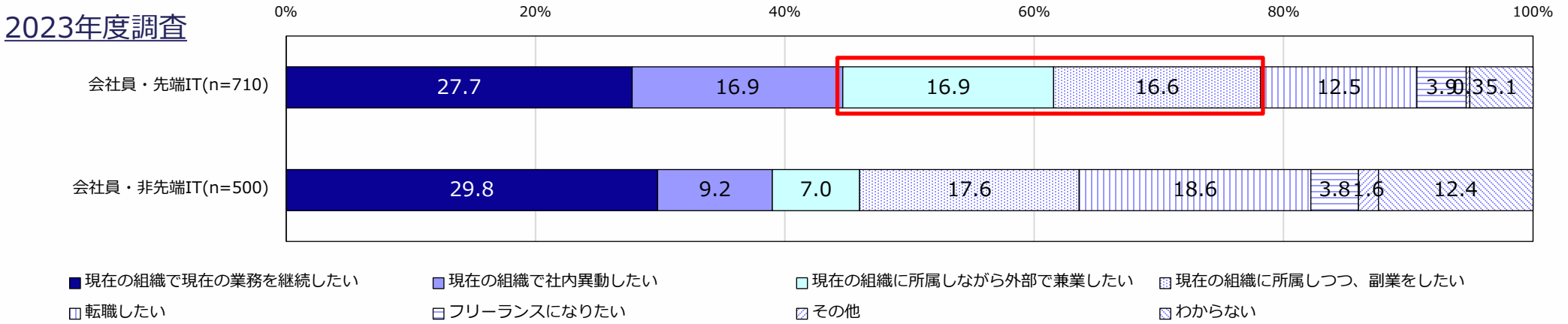
企業調査

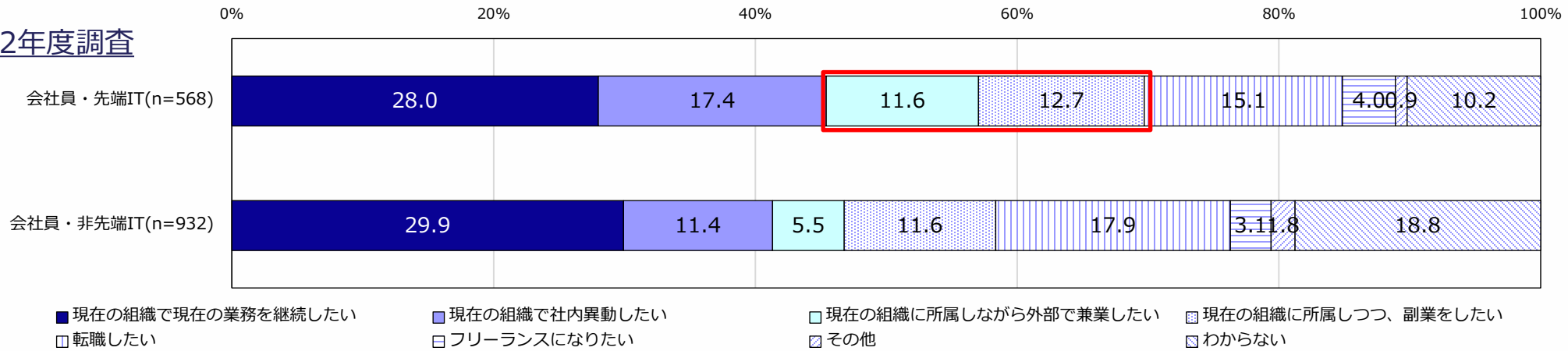


All Rights Reserved Copyright IPA 2024

④人材流動
将来的な組織への帰属の仕方の考え方

◆ 先端ITでは、「現在の組織に所属しながら外部で兼業したい」「現在の組織に所属しつつ、副業をしたい」の回答が2022年度調査と比較して増加しており、スキル発揮や学びの場としてのニーズが高まっている。

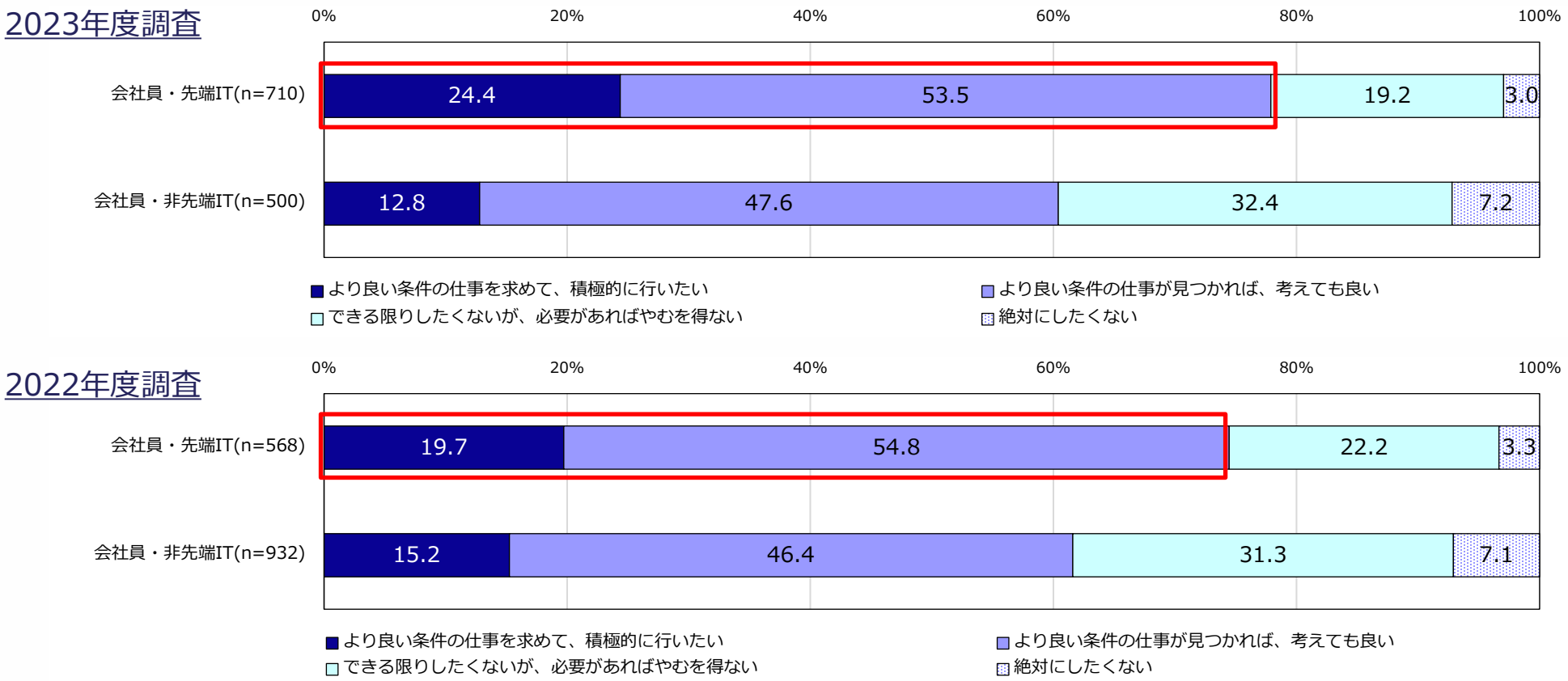




All Rights Reserved Copyright IPA 2024

④人材流動
転職に対する考え方

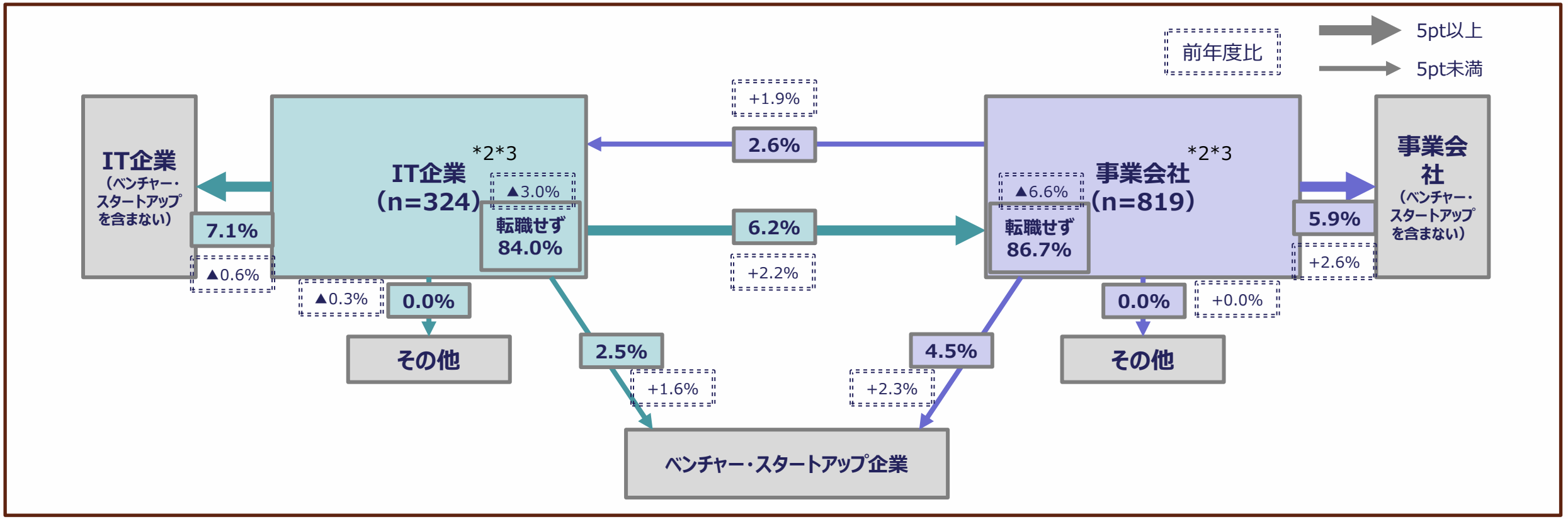
◆ 個人に対して問うたところ、先端ITでは約8割弱の人が、非先端ITで約6割の人が、転職について前向きな考え方を示している。



All Rights Reserved Copyright IPA 2024

④人材流動
直近2年におけるIT企業・事業会社からの人材流動（会社員）

◆ 直近2年で転職した人はIT企業で16.0%、事業会社で13.3%で、2022年度と比べると微増している。



*1 ：フリーランスと会社員のサンプル数の制約から、直近2年においてIT企業・事業会社からフリーランスに転向した回答者は除外して集計している（割合には含まれていない）。
*2 ：直近2年で転職していない回答者のうち、所属企業の業種として「受託開発ソフトウェア業」、「組込みソフトウェア業」、「パッケージソフトウェア業」、「情報処理サービス業」、「情報提供サービス業」と選択した方を「IT企業」所属の会社員と定義し、「その他情報通信業」を含むその他業種を選択した方を「事業会社」と定義し、集計している。その為、上図の「転職せず」には、IT企業・事業会社に属するベンチャースタートアップ企業が一定数含まれている事に注意。また転職者に関しては、転職前の所属企業として「IT企業（ベンチャー・スタートアップを含まない）」、「事業会社（ベンチャー・スタートアップを含まない）」を選択した回答者を集計対象とし、転職先は回答者が選択した「IT企業（ベンチャー・スタートアップを含まない）」、「事業会社（ベンチャー・スタートアップを含まない）」、「ベンチャー・スタートアップ」、「その他」によって分類し、割合を算出している。
*3 ：転職先について「上記のいずれも当てはまらない、または回答したくない」を選択した事業会社からの転職者回答者(0.4%)及びIT企業からの転職者（0.3%）は除外して集計している。

All Rights Reserved Copyright IPA 2024

アンケート調査結果ポイントのまとめ

- ◆ 中堅・中小企業でのDX推進の立ち上がりも背景に、DXを推進する**人材の不足感が年々拡大**してきている。
- ◆ 企業は、人材の確保・獲得のために「外部採用」は行いつつ、「社内人材の育成」「既存人材の活用」により人材確保を行おうとし、**先端領域への人材シフト**を進めている。
- ◆ 「外部採用」については処遇や採用予算などの課題がある以前に、**自社にとって必要な人材やスキルを定義できていない**ため採用したい人材の要件を提示できていない企業が多い。
- ◆ 「社内人材の育成」にあたっては、企業は社員の**スキル向上・獲得へのマインドシフト**を課題視している。
  また、キャリア形成については**社員の自律的なキャリア形成を促していく**企業が多い。
- ◆ 一方個人ではキャリア志向が高まるなか**「キャリアパスが不明確」「参考となるロールモデルがない」ことが悩みで、企業側からこれらを提示できなくなってきている**ことが伺える。

⇨ 社員の学びに対するマインドシフトやキャリア形成には、社内に先行事例が少ない中、**自律的に考え、行動できる人材に成長していくことに対する企業側の期待は高い**と推察される。

- ◆ 個人は兼業や副業を行いながら当面は企業に帰属していたいという人が増加している。一方で転職に対しては前向きな考えを持つ人は多い。

⇨ 社員の**エンゲージメントを高めて人材の確保・獲得できる組織作り**が求められている。

All Rights Reserved Copyright IPA 2024

３.事例調査・アンケート調査からの「自律的な学び」についての考察

3-1.「自律的な学び」の必要性と現状

All Rights Reserved Copyright IPA 2024

個人・企業を取巻く環境と学びの変化

◆「自律的な学び」を促進している企業へのインタビュー調査や経年の企業・個人アンケート調査結果から、
個人の価値観や就業形態の多様化など個人を取巻く環境の変化を背景に
- 画一的な学びから個々人に**パーソナライズされた自律的な学び**に変化
- 個人の能力向上の学びから、**組織的な学びや組織を超えた学び**に変化

個人が自律的に学び、価値発揮して企業とともに成長していくことが求められていることが分かった。

	画一的な学び 個人の学び	自身の選択による学び 学び合い	パーソナライズされた自律的学び 組織を超えた学び
環境変化	• 低成長時代 • 財の生産・消費中心の経済 • 会社中心のキャリア設計	• グローバル化、デジタル化の進展 • サービス化、経験価値重視の経済活動 • キャリア、就業形態の多様化	• VUCA時代の継続 • 社会課題対応重視、経験価値の拡張 • キャリアオーナーシップ、パラレルキャリア
学びの内容	組織内、業務に必要なスキル・知識習得	自身のキャリア、組織のパーパス実現のためのスキル・知識	顧客経験価値の充足や社会課題解決の為の価値創出 個人の生涯学習
学びの手段	デジタルツールの習得 （BIツール、OAツール等）	市民開発の場の活用 （ノーコード、ローコードツール、AI等活用）	社外ネットワーク、コミュニティを活用した学び、共創活動
	E-Learning、オンライン講座・テスト等	学習プラットフォーム、学習管理システム等の活用	自律的な学び継続、拡大の為のエコシステムへの発展
学びの特長	• 組織に必要な画一的な内容 • 個人の学びが中心	• 個人による学びの選択 • 学びの目標設定とマネジメントの支援 • 社内のチーム・グループによる学び合い • 学びと実務の連携 • 個人の学び進捗・成果の見える化、フィードバック • 学び成果の共有による組織知化	• パーソナライズ、個人へのリコメンド • AIやVR/AR活用による学習体験の革新 • 組織内の学びから社会的な学びへの進化

All Rights Reserved Copyright IPA 2024

「自律的な学び」の定義と必要性

◆ **「自律的な学び」とは：**

- ここでは、自身の価値観やキャリア感、共感、興味などから、自身が探求心をもって主体的、能動的に学ぶことを指す。

◆ **個人にとっての必要性：**

- 個人が自らの興味・関心やライフスタイルに基づいて自己実現やキャリアの選択をしていく中、**自己の市場価値を高め、キャリアの持続可能性を高めながら自己実現、社会貢献していくため**には、あるいは、**所属する組織の方針や戦略を踏まえ、そこで自身がいかに価値発揮していくかを自ら考えて行動していくため**には、個々人のニーズやキャリア・パーパス、組織パーパス・方針、変化のスピードに対応して、学び続けることが必要となっている。

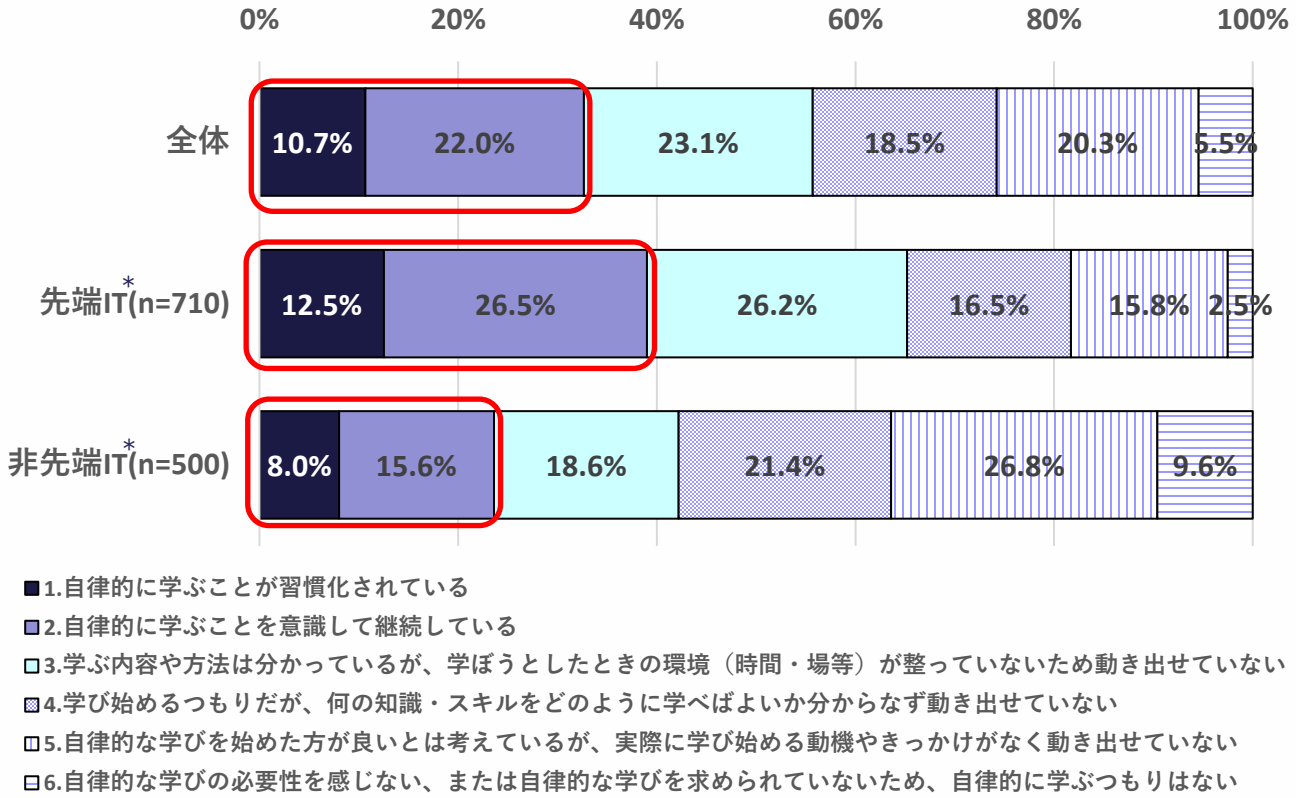
◆ **企業にとっての必要性：**

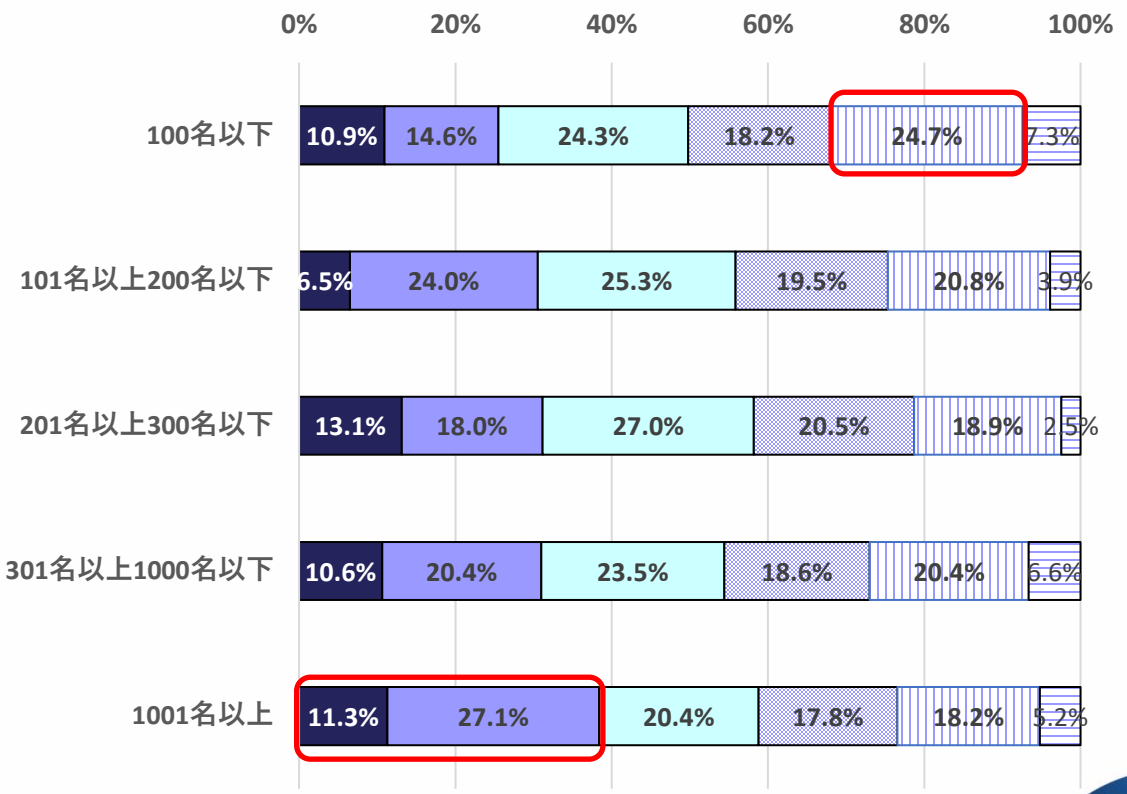
- 価値が多様化し変化が速い現在にあって、これまでのマニュアル的な働かせ方だけでは競争力の強化や付加価値創造が叶わなくなってきたことや、企業からキャリアパスを提示したり、ロールモデルを示したりできなくなってきているなかで、**自律的に判断し行動のとれる人材の育成、獲得が必要**となっている。
- 労働人口の減少、雇用形態の多様化のなか、**自律的に行動できる人材に選ばれることが企業の持続可能性を左右**する。

All Rights Reserved Copyright IPA 2024

「自律的な学び」の状況

- 個人に対するアンケート調査から、**自律的な学びが習慣化されている人と継続している人は全体の約33%**で、特に学びの成果を創出しやすい先端IT従事者*では39%であった。
- 1001名以上の企業では自律的に学ぶことが習慣化・継続できている人の割合が38.4%と他の区分より多かった一方で、100名以下の企業では「学び始める動機やきっかけがなく動き出せていない」人が、他の区分よりも多かった。





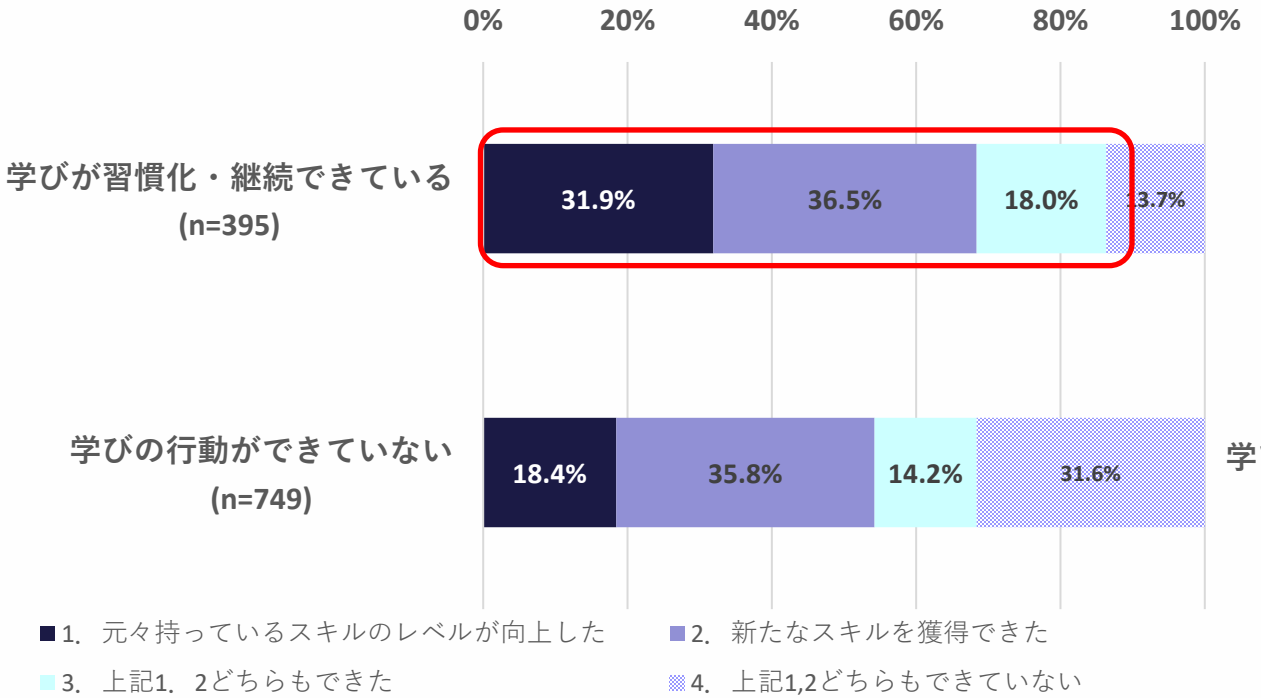
*:先端IT従事者、非先端IT従事者（以下、「先端IT、非先端IT」などと略す場合がある）
•"先端"に含むのは、データサイエンス、AI・人工知能、IoT、デジタルビジネス/X-Tech 、アジャイル開発/DevOps、AR/VR、ブロックチェーン、自動運転MaaS、5G、その他先端領域とし、それ以外を非先端とした

All Rights Reserved Copyright IPA 2024

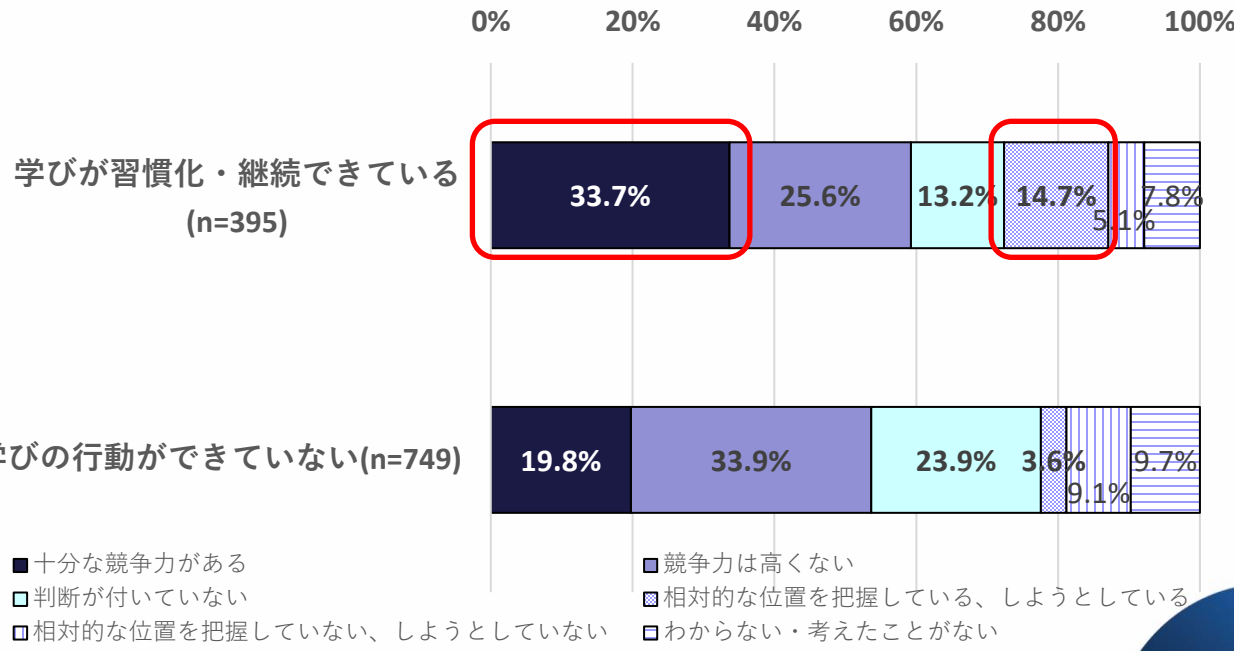
「自律的な学び」の成果

◆ 個人に対するアンケート調査から、自律的な学びが習慣化・継続できている人の**86.3%は直近1年でスキル向上や新たなスキル獲得できていて**、人材市場における相対的な位置で**「十分に競争力がある」という認識**や「相対的な位置を把握している、しようとしている」の人が多い。

学びの成果・進捗



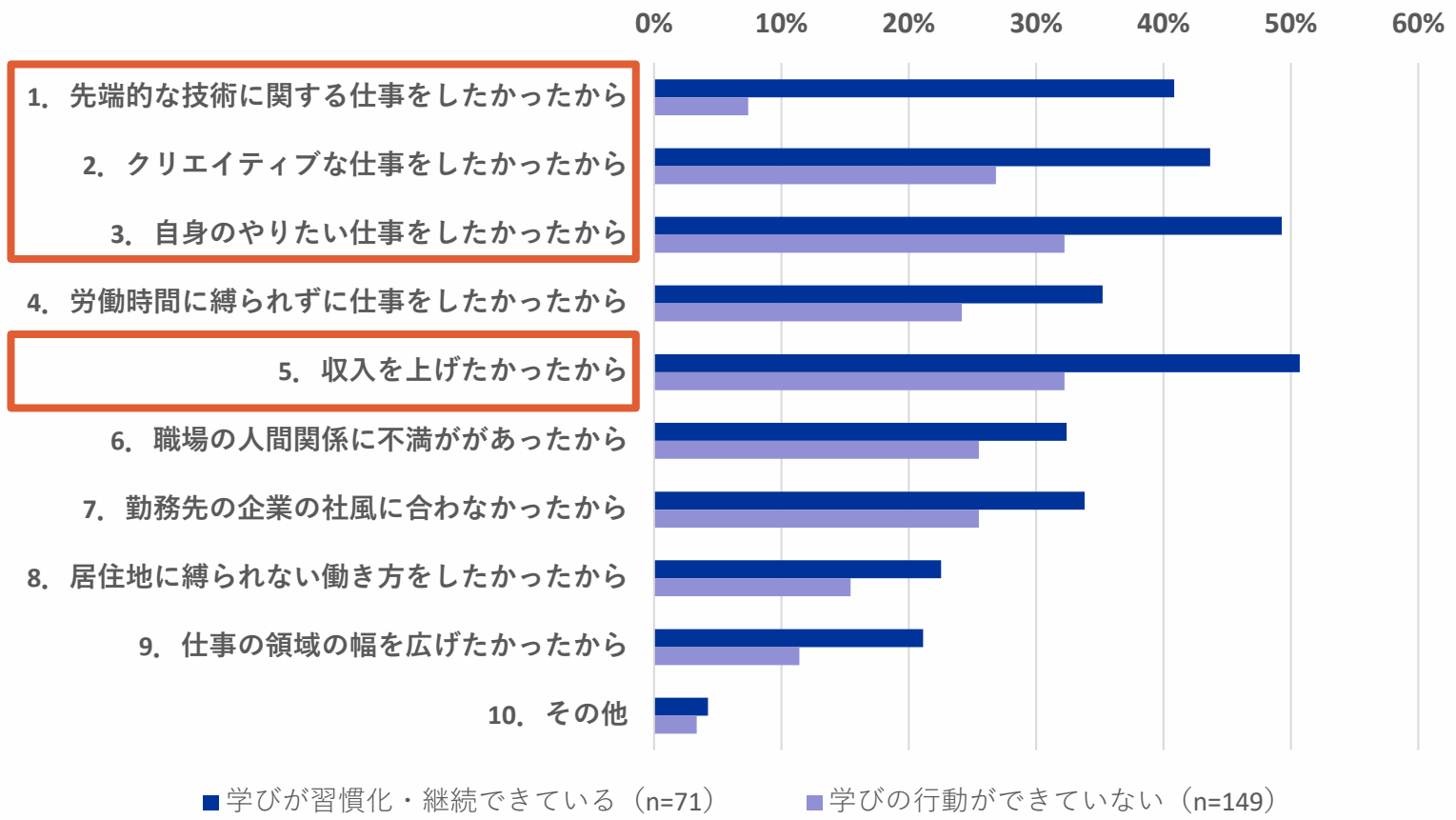
自身の現在のスキルレベルは、人材市場における相対的な位置についてどのような状態にあるか



All Rights Reserved Copyright IPA 2024

「自律的な学び」と転職理由

◆ 個人に対するアンケート調査で、転職経験のある人にその理由を問うたところ、学びが習慣化・継続できている人は「収入を挙げたかった」「やりたい仕事をしたかった」「クリエイティブな仕事をしたかった」「先端的な技術に関する仕事をしたかった」など**更なる自身の成長を実現できる企業を選択している。**

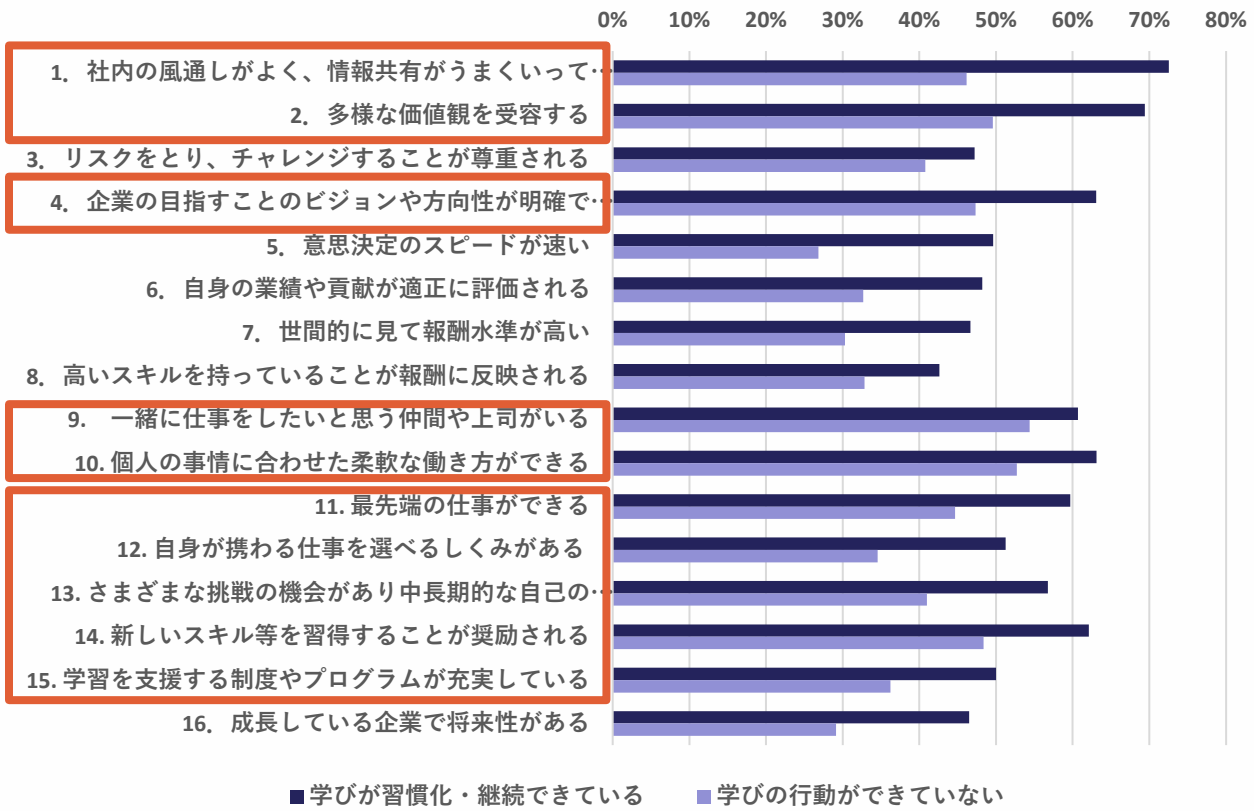


All Rights Reserved Copyright IPA 2024

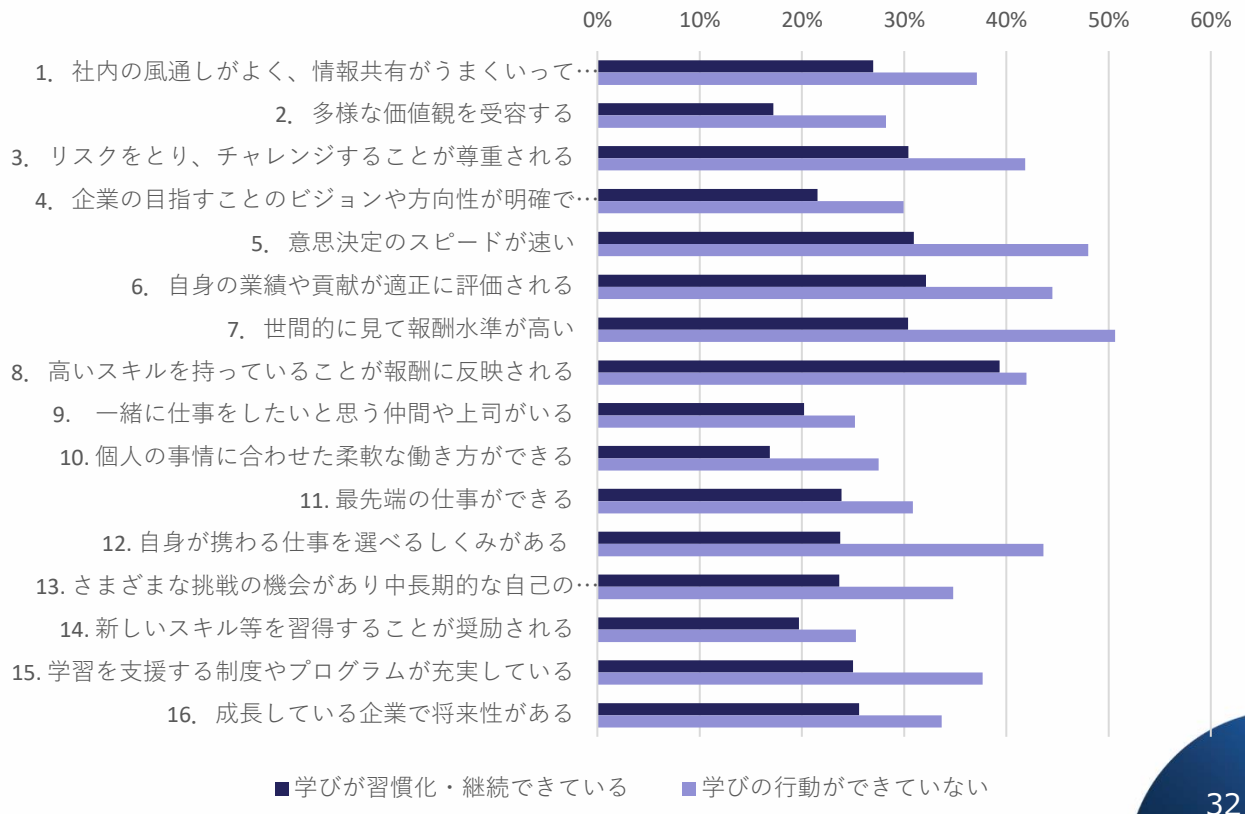
「自律的な学び」とエンゲージメント

◆ 個人に対するアンケート調査から、**自律的な学びができている人はエンゲージメントが高く**、企業との間で選び・選ばれる関係構築ができていることが伺える。
特に、企業の文化や価値観に関すること、心理的安全性に関すること、学びと実務実践の場や支援に関すること項目で満足回答が多い。

満足の回答率



不満足の回答率



All Rights Reserved Copyright IPA 2024

3.「自律的な学び」についての考察

3-2.促進するためのドライバー

All Rights Reserved Copyright IPA 2024

「自律的な学び」を促進するためのドライバー

◆「自律的な学び」に取組む企業へのインタビュー調査から、各社実施の促進施策を抽出、普遍化した10の施策や重要視している企業風土・文化等を整理し、「自律的な学び」を促進する企業風土・文化、「自律的な学び」の促進要素、「自律的な学び」の　社内への拡大、「自律的な学び」の社外への拡がりの４つを促進するためのドライバーとして定義した。

企業における人材育成、
DX推進担当への
インタビュー調査・事例化

- 「個人の自律的な学び」の促進に向けて、どのような施策を実施したか？
- 施策の対象は誰か？（全個人/特定部門/特定層 等）
- 施策実施時、どのような障壁に直面し、それにどう対応したか？
- 「個人の自律的な学び」を促す上で、成功の要諦は何か？　…

各社の取組み
事例作成

各社の実施施策の抽出・普遍化
（10の施策に集約）

施策遂行の前提としての
企業風土・文化抽出

考察

「自律的な学び」を促進するためのドライバー

企業外

企業内

①「自律的な学び」を促進する企業風土・文化

②「自律的な学び」の促進要素

企業　「自律的な学び」促進の支援

個人　「自律的な学び」の行動因子

③「自律的な学び」の社内への拡大

④「自律的な学び」の社外への拡がり

All Rights Reserved Copyright IPA 2024

①「自律的な学び」を促進する企業風土・文化

◆ インタビュー調査から、「自律的な学び」を推進する前提として企業風土・文化の存在や、風土・文化からの変革に言及する企業が多く、発言のあった企業風土・文化の種類を以下の5つに整理した。
◆ 各社、この5つのうち１～３程度の風土・文化について言及しており、自社の差別化ポイントとの認識を確認できた。

手挙げの文化

個人が自発的に新しいプロジェクトや役割に手を挙げて参加することを奨励し、主体的な行動を促進する
- 社内公募、ポスティング制度
- プロジェクトへの参画
- 研修受講等

失敗から学ぶ文化

個人が失敗を恐れずに挑戦し、その失敗から学び、次に活かすことで成長と改善を促進する
- 失敗事例共有会
- リフレクション実施

挑戦を促す文化

新たな取組み、非定形業務の遂行など「まずやってみる」「打席に立つ」ことの個人への奨励
- MBOにチャレンジ目標項目
- 社内ベンチャープログラム
- 新規プロジェクトの立上げ
- 留学、社外研修
- アイデアコンテスト　等

協力と知識共有の文化

個人同士が助け合い、知識やスキルを共有したり、個人の提案や新たな取組みを組織として支援する
- ピアラーニング
- 若手とベテランのチーミング
- 社内コミュニティー
- メンター制度　等

多様性を尊重する文化

多様な価値観や文化を尊重し、新たな価値創造や学びのために、多様な人材登用や、異文化交流などでブレークスルーを図る
- 異業種、異なる規模の企業との交流
- 研究機関、スタートアップ等との共創
- 社外コミュニティー参加　等

All Rights Reserved Copyright IPA 2024

②「自律的な学び」の促進要素

◆ 個人の「自律的な学び」がどのようにして発現し、実践・継続され、拡大していくかという点について、企業の支援内容から個人の「自律的な学び」の行動因子の仮説を「動機・意欲と目標設定」「学びと実務の実践」「学びの評価・拡大」「阻害要因の排除」と推察した。

企業の支援	**動機付けと文化醸成** トップの率先垂範による学びの動機付けと学び・挑戦する文化の醸成	**学びと挑戦の支援** 学びと実務での実践、挑戦の支援	**学びと成果の組織化** 学びの実務での成果を評価し、組織内に共有して伝播を図る取組み	**学びや挑戦の環境整備** 学びや挑戦の阻害要因を排除する環境整備の取組み
個人の行動因子	**動機・意欲と目標設定** 自身にとっての学びの意義、必要性を認識して、学びの目標設定を行う	**学びと実務の実践** 自身で学びを実践して実務で挑戦し成果を創出	**学びの評価・拡大** 自身の学び、実務の評価を行い、組織内に共有して伝播を図る	**阻害要因の排除** 自身の学びや挑戦の阻害要因を排除する

All Rights Reserved Copyright IPA 2024

③「自律的な学び」の社内への拡大

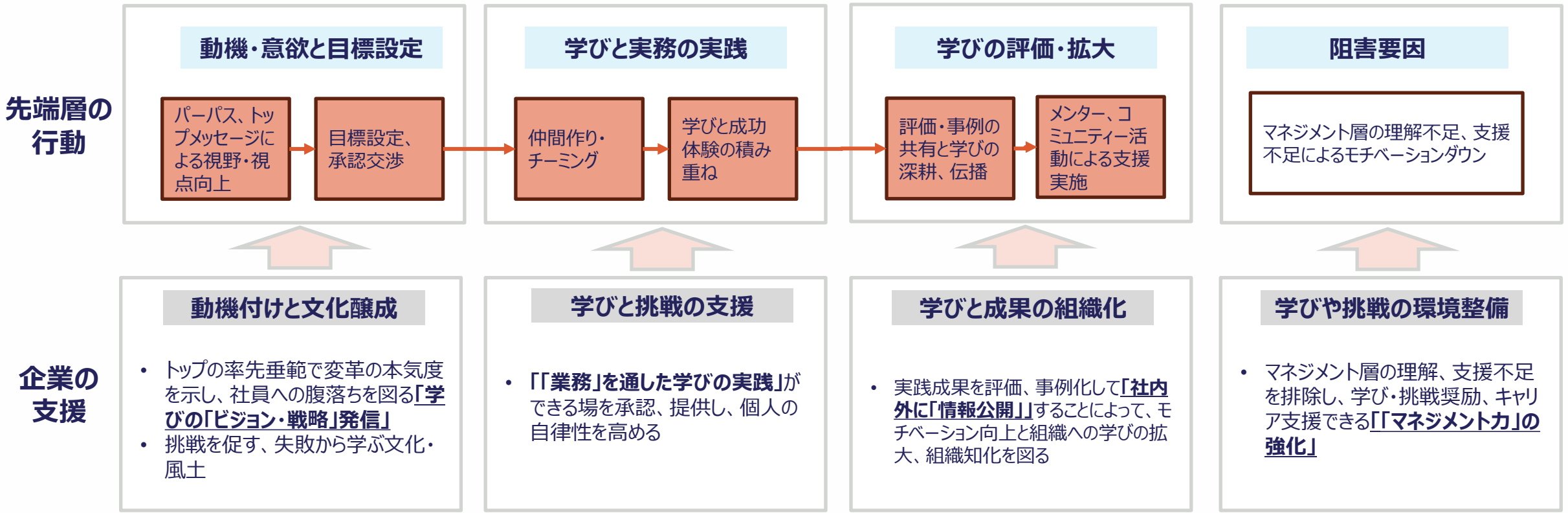
◆ 企業が社内で個人の「自律的な学び」を促進支援する際に、多くの企業で対象者を層別して、それぞれの層に適した支援内容・方針を適用していることが確認できた。

対象者	対象者の概要	「自律的な学び」推進支援の方針
③-1 変革・学びの 先端層	元々高い学習意欲や自主性、変革意欲を持っている層で、リーダー的役割を担う	高度な専門スキルやリーダーシップ発揮やより難易度の高い業務などの場の提供や承認により自律性を維持・向上させる
③-2 変革・学びの 中間層	先端層に続いて、動機付けや自己効力感等によって学びや変革の行動を起こす層	動機付けや段階的なスキルアップ機会、実務との連動、成果・知識の共有などによる自律性の覚醒を図る
③-3 変革・学びの 遅滞層	学びや変革に対して忌避感を持ち、ネガティブな反応を示す層	伴走支援して、実務でツールレベルの習得から成功体験を重ね、自身にとっての学びの意義の気づきを与える

All Rights Reserved Copyright IPA 2024

③-1.先端層に見られた「自律的な学び」の主な行動と企業の支援

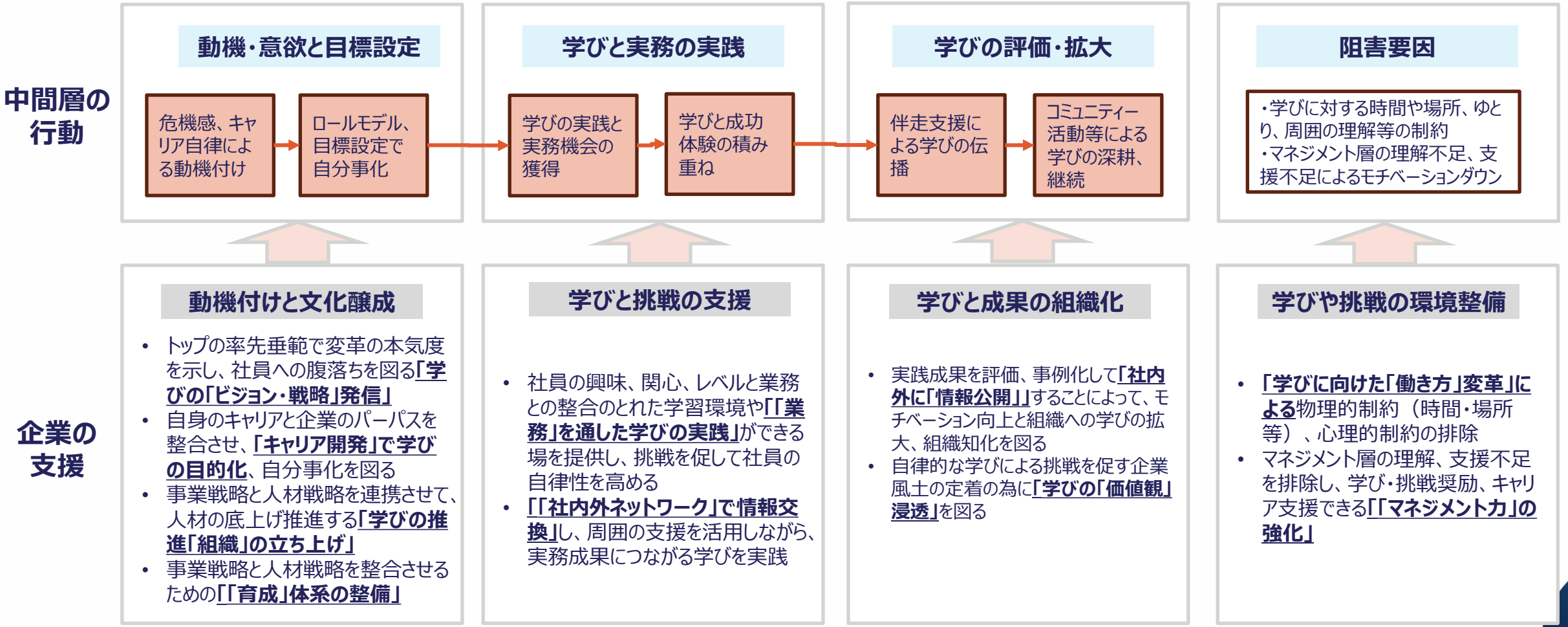
◆ 挑戦を促す風土や「手挙げ」の文化、失敗から学ぶ文化などを背景に、先端層の主体性、自律性を尊重し、更に高めるための目標設定や、リーダーシップを発揮できる役割や場を定義・実践して、組織への「自律的な学び」の拡大・深耕を図る行動が見られた。



All Rights Reserved Copyright IPA 2024

③-2.中間層に見られた「自律的な学び」への主な行動と企業の支援

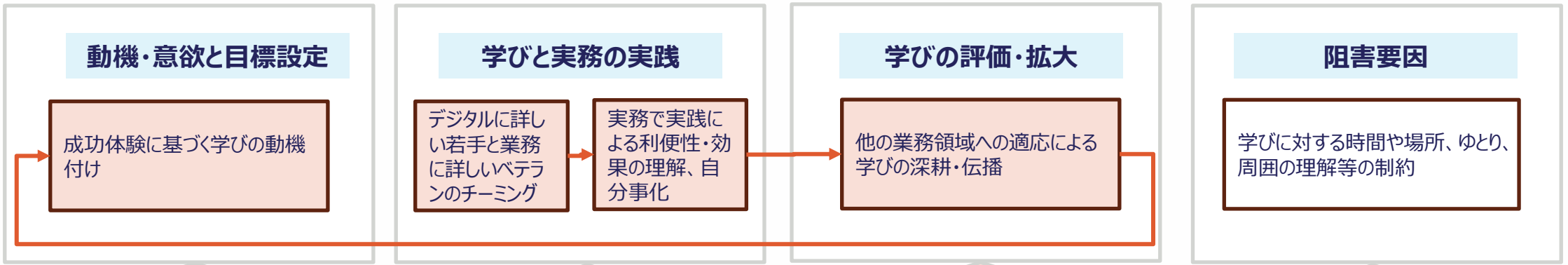
- ◆ 危機感やキャリア自律などにって動機付けられたり、先端層や周囲の行動・成果で自己効力感を高められることで行動することが確認される。
- ◆ 実務の中で遅滞層への伴走支援による学びの伝播を図っている。



All Rights Reserved Copyright IPA 2024

③-3.遅滞層に見られた「自律的な学び」への主な行動と企業の支援

◆ 遅滞層は新たなスキル・知識や変革に忌避感のある層で、まず最初に実務の中でツールレベルの利便性等を伴走支援で実感させ自分事化させることで、更なる学びへの拡大を図る。



動機付けと文化醸成

- 事業戦略と人材戦略を整合させるための**「「育成」体系の整備」**
- 助け合う、協力し合うの社風

学びと挑戦の支援

- 社員の興味、関心、レベルと業務との整合のとれた学習環境や**「「業務」を通した学びの実践」**ができる場を提供し、挑戦を促して社員の自律性を高める
- **「「社内外ネットワーク」で情報交換」**し、周囲の支援を活用しながら、実務成果につながる学びを実践

学びと成果の組織化

- 実践成果を評価、事例化して**「社内外に「情報公開」」**することによって、モチベーション向上と組織への学びの拡大、組織知化を図る
- 自律的な学びによる挑戦を促す企業風土の定着の為に**「学びの「価値観」浸透」**を図る

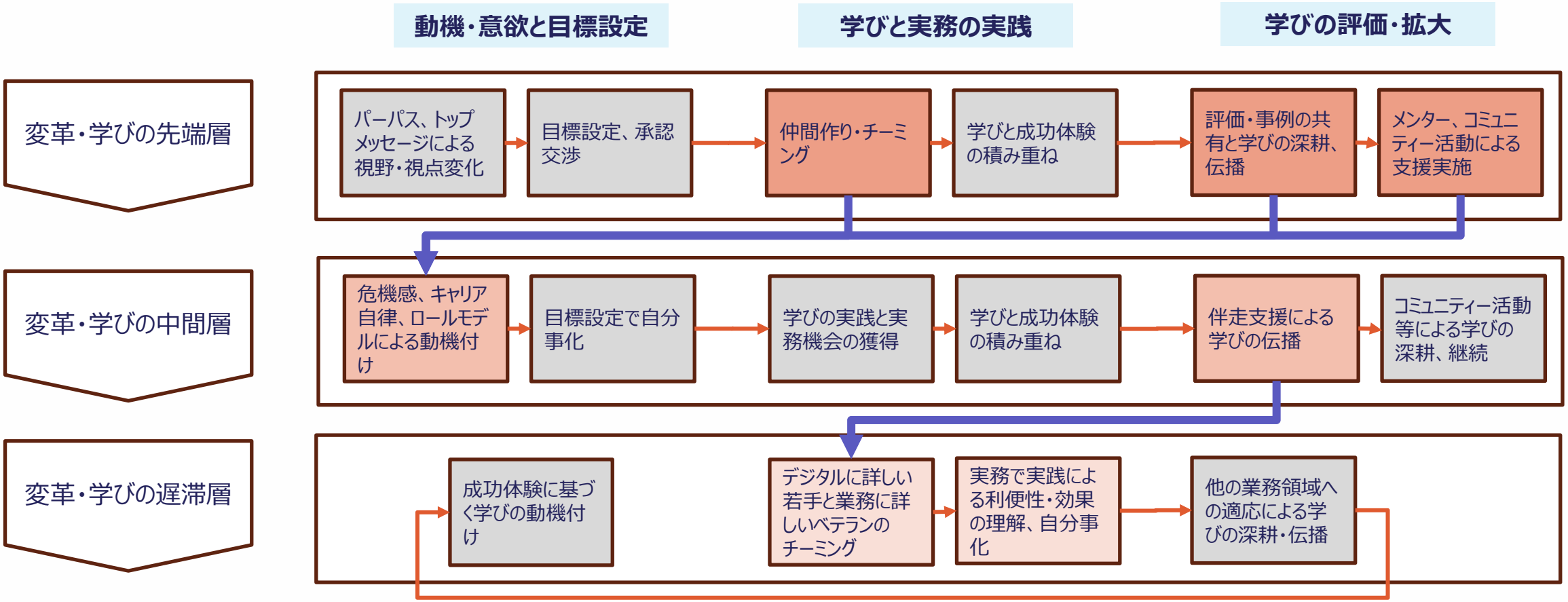
学びや挑戦の環境整備

- **「学びに向けた「働き方」変革」による**物理的制約（時間・場所等）、心理的制約の排除

All Rights Reserved Copyright IPA 2024

③-4. 社内における「自律的な学び」の遷移

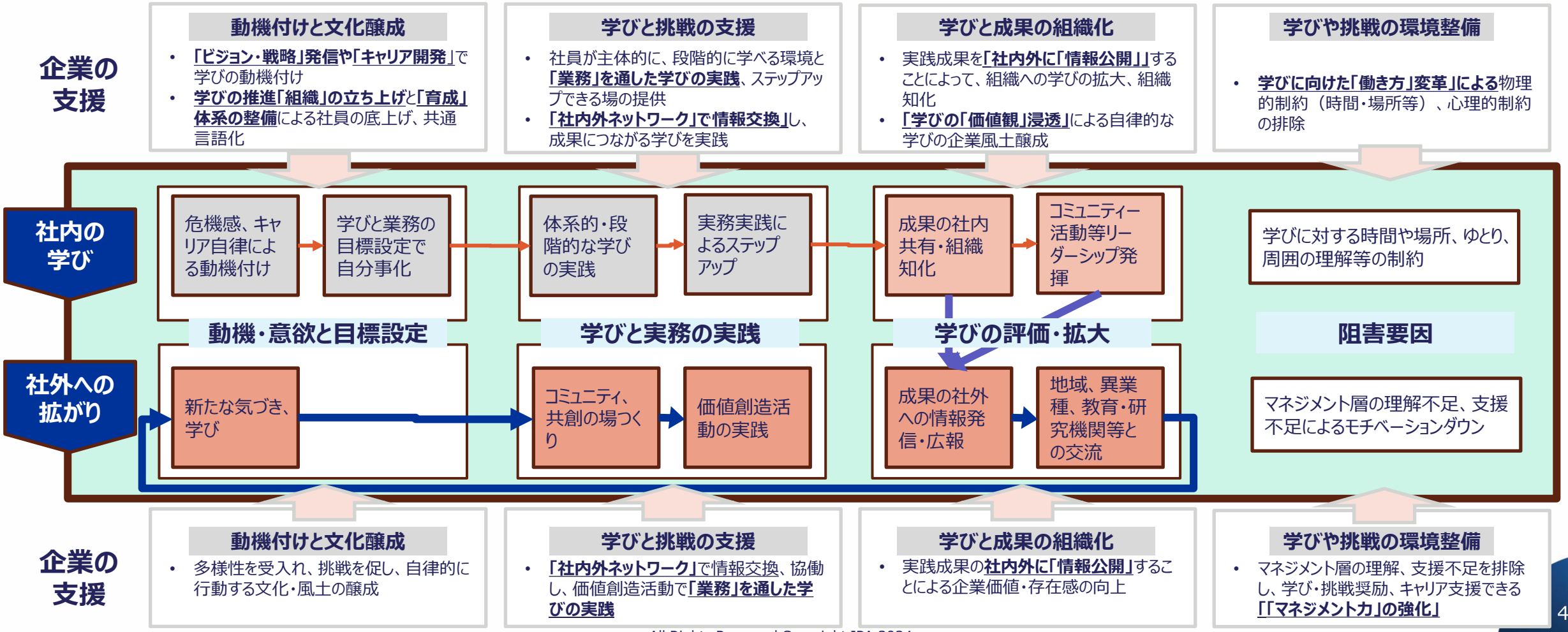
- 先端層が「自律的な学び」の拡大のリーダーシップを発揮し、ロールモデル化して中間層に拡大。更に中間層は実務上でデジタルツールの使い方などからを遅滞層に伴走して教えて利便性を体感させて学びの拡大を図っていることを把握できた。
- 多くの企業では、まず先端層、中間層の支援を優先し、「自律的な学び」の人口増、職場環境変化により遅滞者への伝播を期待する方針であることを確認できた。



All Rights Reserved Copyright IPA 2024

④「自律的な学び」の社外への拡がり

◆ 一部の企業では、「社内の同質的な価値観から新たな価値創造は期待できない」考え方から、社外への情報発信によるアトラクション効果から社外との交流、コミュニティー活動等により学びや変革活動のレベルアップを図り始めている。



All Rights Reserved Copyright IPA 2024

4.「自律的な学び」を促進する施策詳細

All Rights Reserved Copyright IPA 2024

「自律的な学び」促進の施策

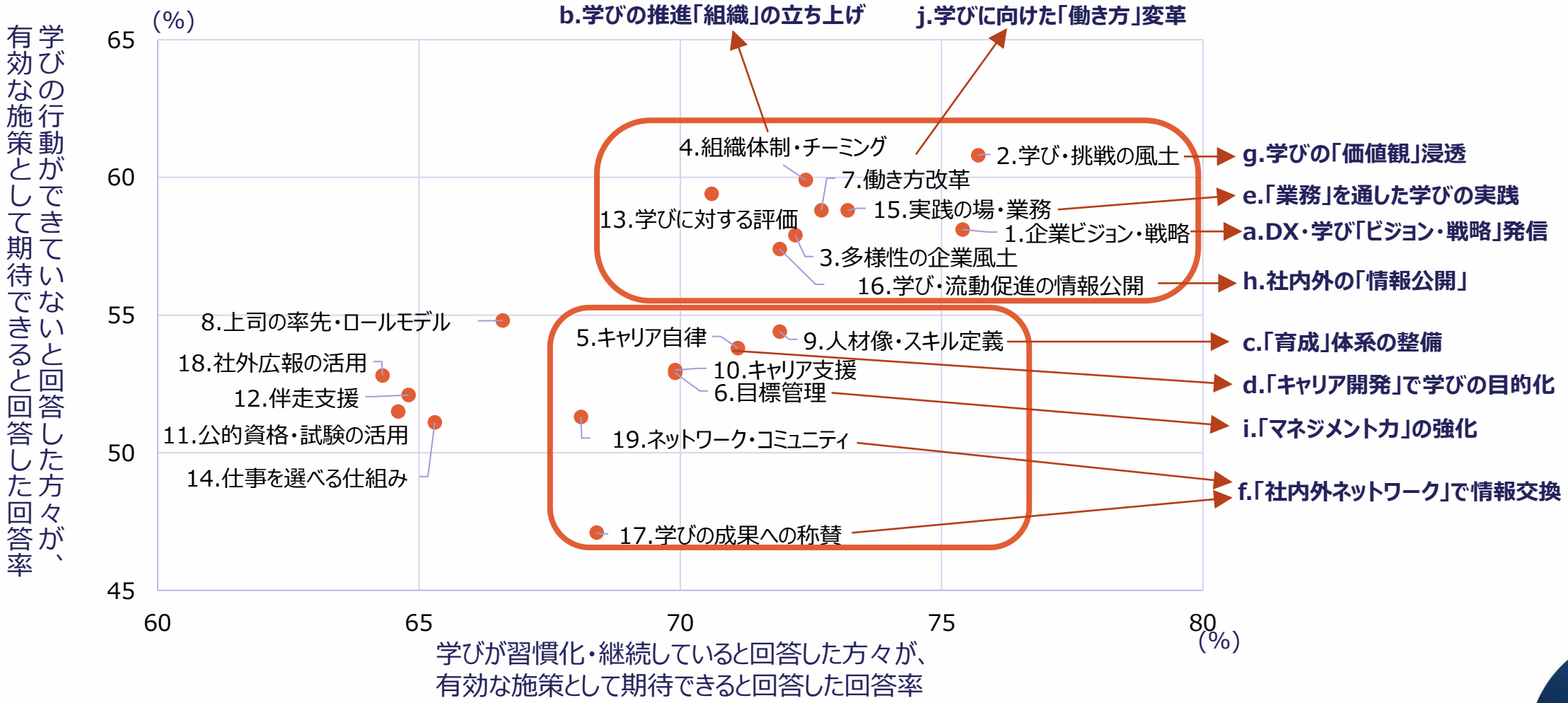
◆ 事例調査で企業が自律的学びの促進で実施した施策を抽出、普遍化して、以下の10施策に整理した。

主要施策	主要施策の概要
a 学びの「ビジョン・戦略」発信	■ 学び始めるためには、まず学びの必要性/危機感を個人が持つ必要がある ■ 「ビジョン・戦略」に基づいて経営層が学ぶ必要性/危機感を継続的に発信したり、DX・学びの推進「組織」が施策群を進めることで、学習行動のための個人の意識変革を図る
b 学びの推進「組織」の立ち上げ	
c 「育成」体系の整備	■ 自身と組織に必要な学びを行えるよう「育成」体系として人材像定義（スキル・レベル定義）や研修体系、研修インフラを整備することが有効である
d 「キャリア開発」で学びの目的化	■ 企業による”やらされ”ではなく、「個人の自律的な学び」に至るためには、企業の「ビジョン・戦略」を自分事化し、自身のキャリア観と同期化する必要がある ■ 上長との1on1やジョブポスティング等、「キャリア開発」を促す仕組み整備が有効である
e 「業務」を通した学びの実践	■ 学びっぱなしで終わり、スキル・知識が陳腐化しないよう、学びを実践する場としての「業務」や同じ学びをした者同士が業務の垣根を越えて情報交換する「社内外ネットワーク」を作ることが有効で、個人の学ぶモチベーションの維持に繋がる
f 「社内外ネットワーク」で情報交換	
g 学びの「価値観」浸透	■ 企業全体にラーニングカルチャーの長期的な浸透を図り、自律的な学びの必要性を継続的に個人に浸透させる
h 社内外に「情報公開	■ 自身の深い理解や成長の為にリフレクションを行い、組織内に事例を共有、広報して知識化するとともに、周囲の人達に同僚の活躍から感じる焦り、社内の業務改善・DX活用による効果実感による学びの伝播を図る
i 「マネジメント力」の強化	■ 個人が学びを進める上で、部門の上長から「学びより現業優先」「DXより従来のやり方踏襲」と横やりが入り、ミドルマネジメントが学びの阻害要因となる恐れがある ■ マネジメント層の意識改革、学びを支援する「マネジメント」力が必要である
j 学びに向けた「働き方」変革	■ 現業が忙しく学ぶ時間を確保できないことで学ぶ意欲を阻害しないよう、「働き方」改革により業務時間を短縮したり、業務時間内で学ぶ意義を組織へ浸透させる等、個人に任せず組織・部署単位で時間確保に取り組むことが望ましい

All Rights Reserved Copyright IPA 2024

「自律的な学び」を促進する施策に対する評価

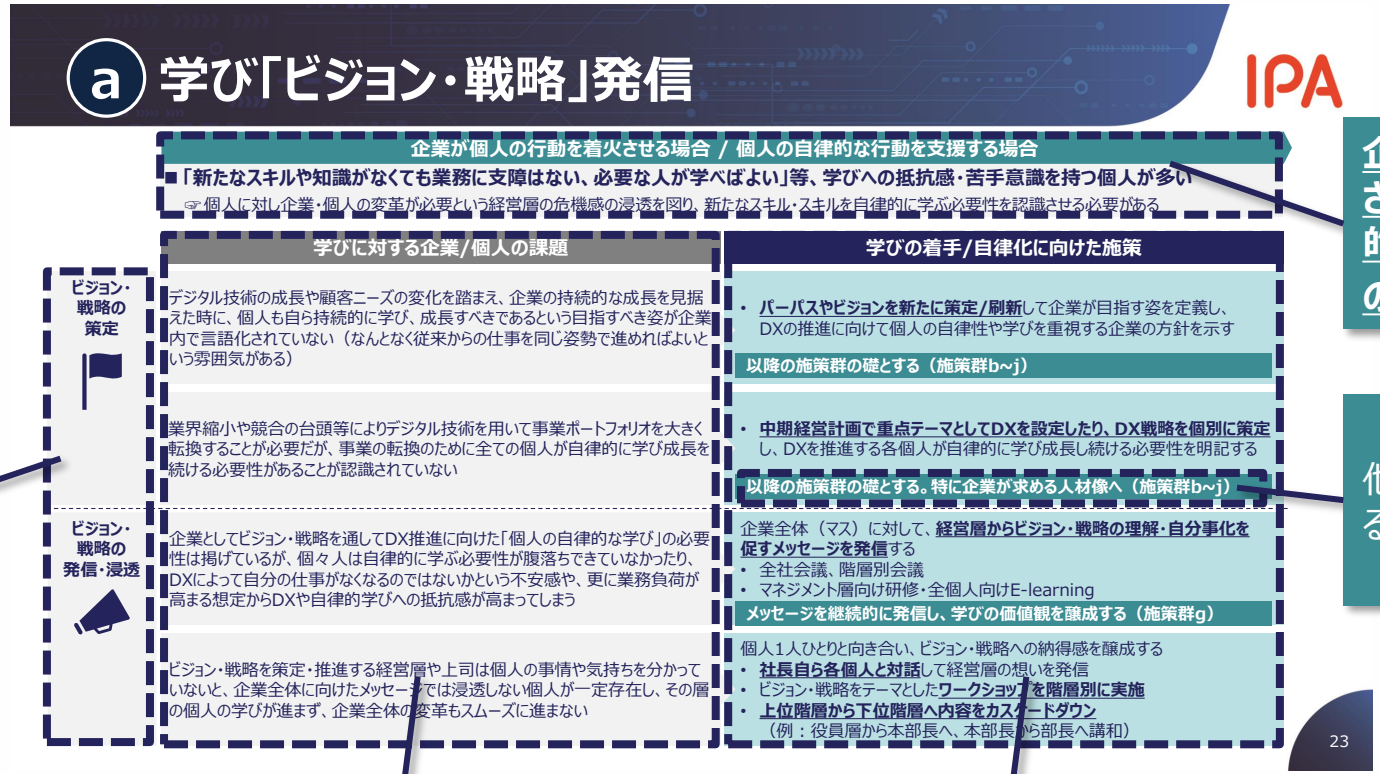
◆ 個人に対するアンケート調査で、企業が「自律的な学び」支援のために実施する施策、環境整備で、効果の期待できるものを回答（複数回答）してもらった結果、前頁の10の施策はすべて7割弱以上の人が効果が期待できると評価した。



All Rights Reserved Copyright IPA 2024

各施策の紹介スライドの見方

- 以降、施策ごとに、企業/個人が直面すると想定される課題と、それに対して有効と考えられる施策のバリエーションをまとめた。
- 「自律的な学び」に対する課題によって影響する施策は異なるため、自社が抱える課題に応じて選択されたい。



施策のバリエーション

企業が個人の行動を着火させる場合 / 個人の自律的な行動を支援する場合の主要課題

他の施策と連携して実施することが望ましいポイント

学びに対する企業/個人の課題
「個人の自律的な学び」に向けて、主要課題からの企業/個人が直面すると想定される課題展開

学びの着手/自律化に向けた施策
左記課題に対し、とりうる施策のバリエーションや工夫

All Rights Reserved Copyright IPA 2024

ⓐ 学び「ビジョン・戦略」発信

企業が個人の行動を着火させる場合 / 個人の自律的な行動を支援する場合

■「新たなスキルや知識がなくても業務に支障はない、必要な人が学べばよい」等、学びへの抵抗感・苦手意識を持つ個人が多い。

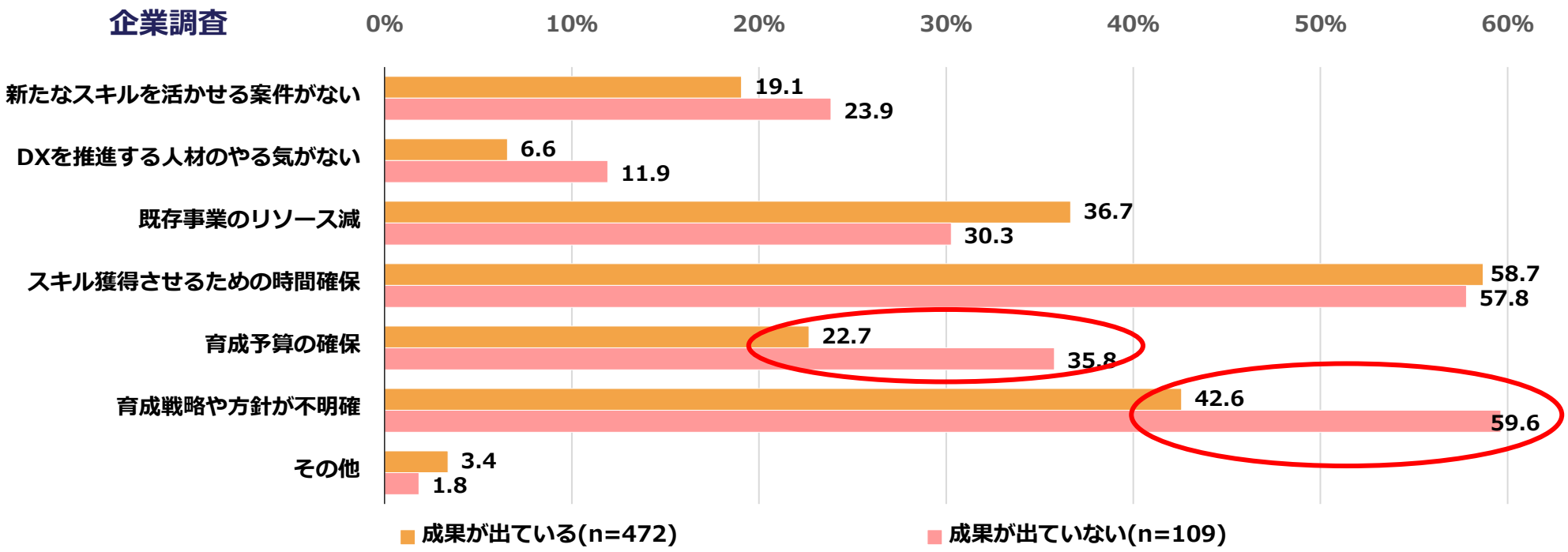
☞ 個人に対し企業・個人の変革が必要という経営層の危機感の浸透を図り、新たなスキル・スキルを自律的に学ぶ必要性を認識させる必要がある。

	学びに対する企業/個人の課題	学びの着手/自律化に向けた施策
ビジョン・戦略の策定	デジタル技術の成長や顧客ニーズの変化を踏まえ、企業の持続的な成長を見据えた時に、個人も自ら持続的に学び、成長すべきであるという目指すべき姿が企業内で言語化されていない（なんとなく従来からの仕事を同じ姿勢で進めればよいという雰囲気がある）。	• **パーパスやビジョンを新たに策定/刷新**して企業が目指す姿を定義し、DXの推進に向けて個人の自律性や学びを重視する企業の方針を示す。 **以降の施策群の礎とする（施策群b~j）**
	業界縮小や競合の台頭等によりデジタル技術を用いて事業ポートフォリオを大きく転換することが必要だが、事業の転換のために全ての個人が自律的に学び成長を続ける必要性があることが認識されていない。	• **中期経営計画で重点テーマとしてDXを設定したり、DX戦略を個別に策定**し、DXを推進する各個人が自律的に学び成長し続ける必要性を明記する。 **以降の施策群の礎とする。特に企業が求める人材像へ（施策群b~j）**
ビジョン・戦略の発信・浸透	企業としてビジョン・戦略を通してDX推進に向けた「個人の自律的な学び」の必要性は掲げているが、個々人は自律的に学ぶ必要性が腹落ちできていなかったり、DXによって自分の仕事がなくなるのではないかという不安感や、更に業務負荷が高まる想定からDXや自律的学びへの抵抗感が高まってしまう。	企業全体（マス）に対して、**経営層からビジョン・戦略の理解・自分事化を促すメッセージを発信**する。 • 全社会議、階層別会議 • マネジメント層向け研修・全個人向けE-learning **メッセージを継続的に発信し、学びの価値観を醸成する（施策群g）**
	ビジョン・戦略を策定・推進する経営層や上司は個人の事情や気持ちを分かっていないと、企業全体に向けたメッセージでは浸透しない個人が一定存在し、その層の個人の学びが進まず、企業全体の変革もスムーズに進まない。	個人1人ひとりと向き合い、ビジョン・戦略への納得感を醸成する。 • **社長自ら各個人と対話**して経営層の想いを発信 • ビジョン・戦略をテーマとした**ワークショップを階層別に実施** • **上位階層から下位階層へ内容をカスケードダウン** （例：役員層から本部長へ、本部長から部長へ講和）

All Rights Reserved Copyright IPA 2024

育成戦略や方針の発信と成果の関係

◆ 企業が個人に対してスキル獲得させる際の阻害要因について問うたところ、「育成戦略や方針が不明確」「育成予算の確保」でDXの成果が出ていると回答した企業と成果が出ていないと回答した企業との差が大きく、人材育成方針や人材に対する投資が変革の促進要因と推察される。



All Rights Reserved Copyright IPA 2024

ⓑ 学びの推進「組織」の立ち上げ

企業が個人の行動を着火させる場合 / 個人の自律的な行動を支援する場合

■ **部門毎に「個人の自律的な学び」に対する取組み・進捗にバラつきが生じている。**

☞ 企業全体で「個人の自律的な学び」を一元的に推進する必要がある。

	学びに対する企業/個人の課題	学びの着手/自律化に向けた施策
DX/学び推進組織の設置	ビジョン・戦略に基づいて特定部門のみが独自の育成体系で「個人の自律的な学び」を進めており、企業全体で統一されず、個人の学びが所属や上長に左右されている。	DXや自律的学びに対するビジョン・戦略に基づいた育成体系や評価制度を考え、トップダウンかつ企業内一律で自律的学びを推進するミッションを持つポジションや専門組織を設置する。 • **CDO**の設置 • デジタル領域に専門知見をもつ人材を選抜した**DX推進組織**の設置 • 経営企画・人事・総務等の**複数機能が連携した横断組織**の設置
	経営層からトップダウンで指定されても現場では個人が学び始めず、だからと言って放っておいてもボトムアップで個々人が勝手に学びを進めるわけでもなく、学びに関する取組みが形骸化しがちである。	• **取組み毎に推進リーダーを設定**し、遂行責任を付与。 **取組みごとに事業や育成計画のKPIを設定し、リーダーを責任者とするのもあり（施策群i）**
	部門別や個人別にDXの面白い取組や学びが進んでいるが、あくまで部門別・個人別の取組で終わっており、全社に還元されていない。	部門・個人から挙げられる改革提案を集約し実現したり、ある部門の成功事例を全社に展開する組織を設置する。 • **全社の取組みを各部に落とし込む窓口を各部に**設定 • デジタルを活用した業務改善等に**意欲とアイディアのある社員が有志で集まる委員会の設置（通常業務と兼務）** **事例などを情報公開し、社内外ネットワークへ繋げる（施策群f・h）**

All Rights Reserved Copyright IPA 2024

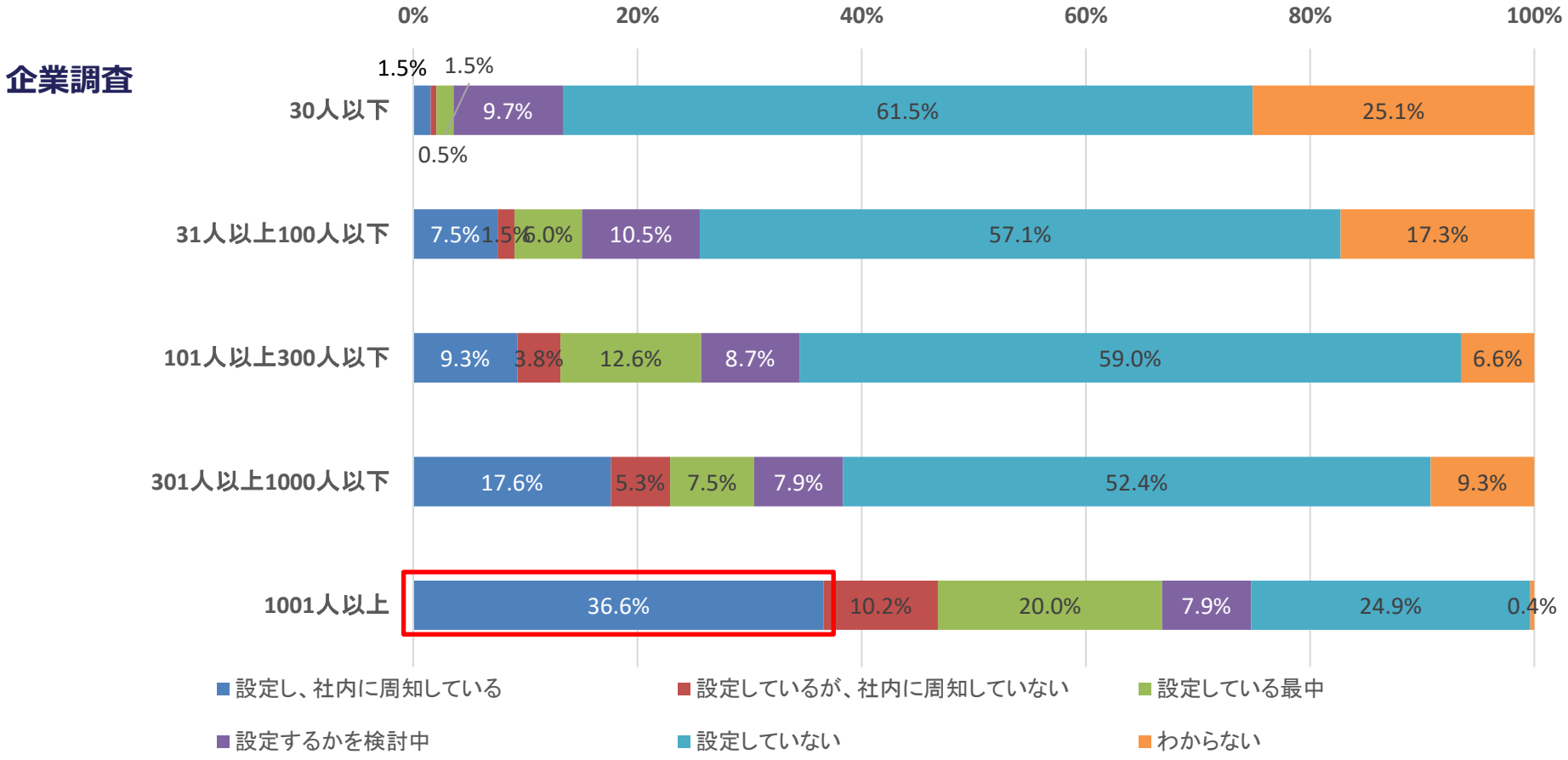
C「育成」体系の整備

	企業が個人の行動を着火させる場合		個人の自律的な行動を支援する場合	
	■ 勉強方法が分からない、業務と学びの繋がりを見つけられない。 ☞企業から学ぶ体系や方法論を提示する必要がある。		■ 企業指示の学びは進むが、自律性が育まれない。 ☞自律的に学ぶ仕掛けや学びを活用するためのデータが必要である。	
	学びに対する企業/個人の課題	**学び着手に向けた施策**	**学びに対する企業/個人の課題**	**学びの自律化に向けた施策**
スキル体系の定義	企業が求める学びの領域が分からず、何から学んでいいかが分からない。	自社ビジネスに連携した学びの指針となるよう、**デジタル人材像・レベル・スキルを体系化**する。 **キャリア開発の参考とする（施策群d）**		
研修体系の構築	どのように学べばいいか分からず、学びに着手されない。	まずは任意受講研修で、デジタルリテラシーを培い、共通言語化する。 • ITパスポート等の**資格取得推奨** • リテラシー研修を**易しい内容とし、受講は必須化**	指定の研修は受講するが、更に上の学びへ行く個人が現れない。 または難易度が高そうだというイメージで学びが向上しない。	更なる学びの向上に向けて、個人が楽しく学べる仕掛けを作る。 • コレクター心を擽る**バッジ制度**や**ゲーミフィケーション研修**を実施
	一般的な内容だと自分の業務との繋がりが見えず、学び始めても身につかない。	企業独自の研修を提供する。 • 研修講師に**自社の課題や業務に即した解説**を実施 • E-learning中、**経営層が学びの意義を発信**	一段上の学びを目指した時に、育児・介護等で企業指定の研修を受講できない。	時間・場所の制約なく受講可能な研修（オンライン研修プラットフォーム等）等、**個人の学習ニーズに合わせた研修**を提供する。
スキルアセスメント			企業指示の研修は受けたが、自分の今のレベル感や、学びたい領域を広げるために次は何を学べばいいかが分からない。	**スキルアセスメントを実施**し、スキルレベルを可視化。 更にその結果に応じて、**研修をレコメンドしたり、DX関連ポジションへの登用**に活用する。

All Rights Reserved Copyright IPA 2024

「育成」体系の整備状況

◆ 全社戦略に基づきDX推進に必要な経営、ビジネス、技術における役割を担う人材像を設定しているかを問うたところ、設定している企業は、1001人以上の企業においても4割弱、1000人以下の企業では2割にも満たなかった。



All Rights Reserved Copyright IPA 2024

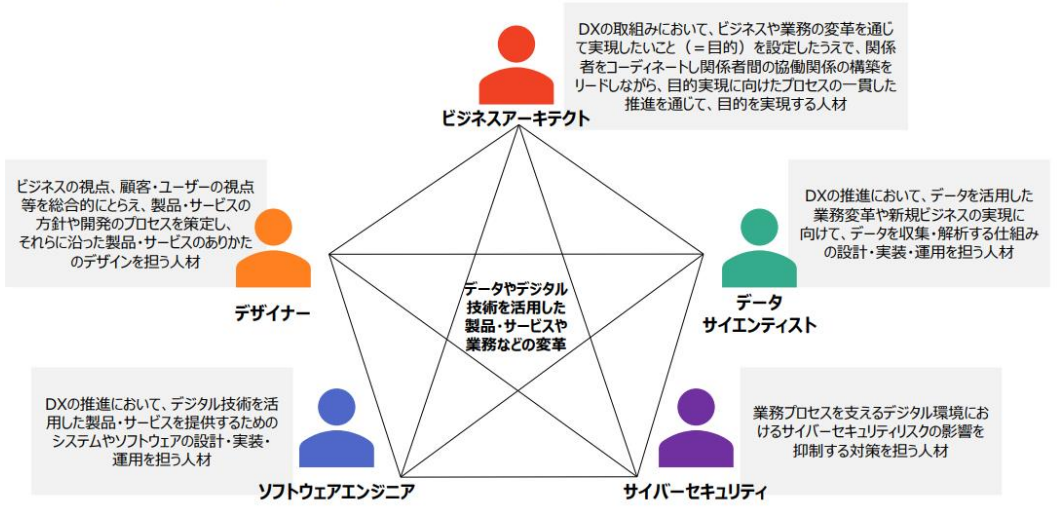
[参考１] デジタルスキル標準

◆ これまでの情報技術はITベンダーに所属するエンジニア、あるいは一般の事業会社の中の情報システム部門に所属する人たちが担ってきたが、デジタル社会の到来により、デジタル技術を活用して企業や事業を変革していくことから、事業部門、業務部門に所属する人たちに担い手が移ってきた。
これにより従来のITSS等のスキル標準に加えて、事業部門、業務部門で変革を推進していく人たちをカバーすべく、デジタルスキル標準を2022年12月に公開した。
これからの時代に求められる人材、およびそういった人材に求められる知識やスキルなどを示すものとして参考にして頂きたい。
（ホームページ：https://www.ipa.go.jp/jinzai/skill-standard/dss/about.html）

第Ⅲ部 第2章 DX推進スキル標準の構成

人材類型の定義

- DXを推進する主な人材として5つの人材類型を定義した。
- DXを推進する人材は、他の類型とのつながりを積極的に構築した上で、他類型の巻き込みや他類型への手助けを行うことが重要である。
また、社内外を問わず、適切な人材を積極的に探索することも重要である。



第Ⅲ部 第2章 DX推進スキル標準の構成

ロール一覧

- 人材類型をさらに詳細に区分し、以下の通りロールを設定している。

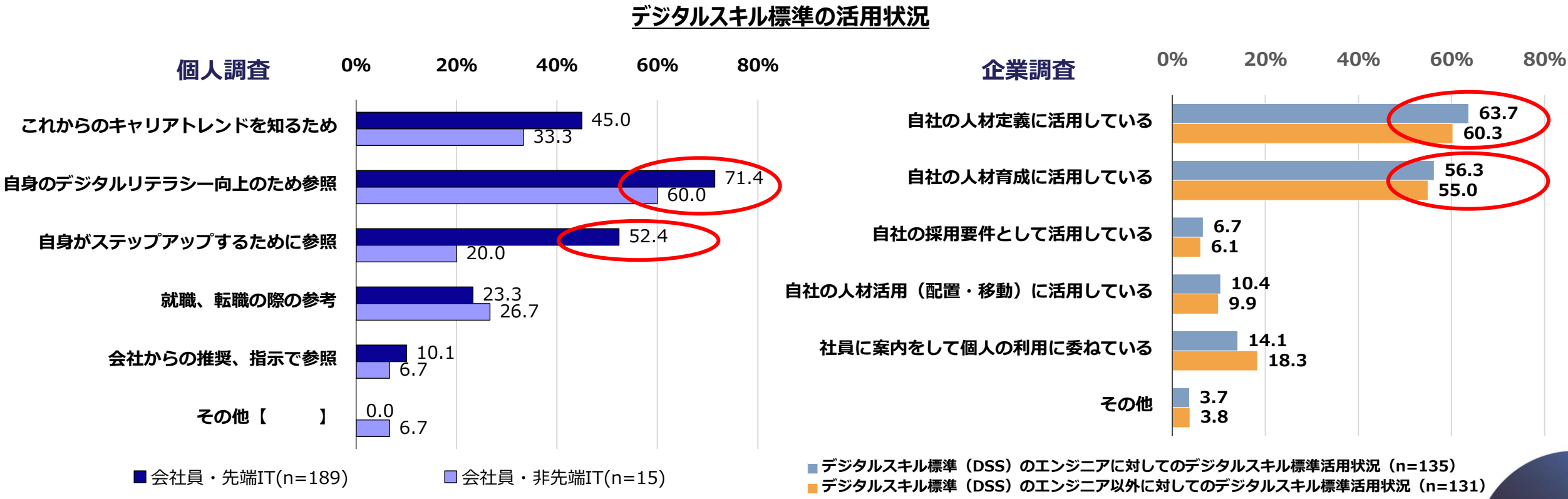
人材類型	ロール	DX推進において担う責任
ビジネスアーキテクト	ビジネスアーキテクト（新規事業開発）	新しい事業、製品・サービスの目的を見出し、新しく定義した目的の実現方法を策定したうえで、関係者をコーディネートし関係者間の協働関係の構築をリードしながら、目的実現に向けたプロセスの一貫した推進を通じて、目的を実現する
	ビジネスアーキテクト（既存事業の高度化）	既存の事業、製品・サービスの目的を見直し、再定義した目的の実現方法を策定したうえで、関係者をコーディネートし関係者間の協働関係の構築をリードしながら、目的実現に向けたプロセスの一貫した推進を通じて、目的を実現する
	ビジネスアーキテクト（社内業務の高度化・効率化）	社内業務の課題解決の目的を定義し、その目的の実現方法を策定したうえで、関係者をコーディネートし関係者間の協働関係の構築をリードしながら、目的実現に向けたプロセスの一貫した推進を通じて、目的を実現する
デザイナー	サービスデザイナー	社会、顧客・ユーザー、製品・サービス提供における社内外関係者の課題や行動から顧客価値を定義し製品・サービスの方針（コンセプト）を策定するとともに、それを継続的に実現するための仕組みのデザインを行う
	UX/UIデザイナー	バリュープロポジション脚注に基づき製品・サービスの顧客・ユーザー体験を設計し、製品・サービスの情報設計や、機能、情報の配置、外観、動的要素のデザインを行う
	グラフィックデザイナー	ブランドのイメージを具現化し、ブランドとして統一感のあるデジタルグラフィック、マーケティング媒体等のデザインを行う
データサイエンティスト	データビジネスストラテジスト	事業戦略に沿ったデータの活用戦略を考えるとともに、戦略の具体化や実現を主導し、顧客価値を拡大する業務変革やビジネス創出を実現する
	データサイエンスプロフェッショナル	データの処理や解析を通じて、顧客価値を拡大する業務の変革やビジネスの創出につながる有意義な知見を導出する
	データエンジニア	効果的なデータ分析環境の設計・実装・運用を通じて、顧客価値を拡大する業務変革やビジネス創出を実現する
ソフトウェアエンジニア	フロントエンドエンジニア	デジタル技術を活用したサービスを提供するためのソフトウェアの機能のうち、主にインターフェース（クライアントサイド）の機能の実現に主たる責任を持つ
	バックエンドエンジニア	デジタル技術を活用したサービスを提供するためのソフトウェアの機能のうち、主にサーバサイドの機能の実現に主たる責任を持つ
	クラウドエンジニア/SRE	デジタル技術を活用したサービスを提供するためのソフトウェアの開発・運用環境の最適化と信頼性の向上に責任を持つ
	フィジカルコンピューティングエンジニア	デジタル技術を活用したサービスを提供するためのソフトウェアの実現において、現実世界（物理領域）のデジタル化を担い、デバイスを含めたソフトウェア機能の実現に責任を持つ
サイバーセキュリティ	サイバーセキュリティマネージャー	顧客価値を拡大するビジネスの企画立案に際して、デジタル活用に伴うサイバーセキュリティリスクを検討・評価するとともに、その影響を抑制するための対策の管理・統制の主導を通じて、顧客価値の高いビジネスへの信頼感向上に貢献する
	サイバーセキュリティエンジニア	事業実施に伴うデジタル活用関連のサイバーセキュリティリスクを抑制するための対策の導入・保守・運用を通じて、顧客価値の高いビジネスの安定的な提供に貢献する

脚注 バリュープロポジション：顧客が求める価値を把握した上で、ビジネスのケイパビリティを踏まえて決定される、企業が製品・サービスを購入する顧客に提供する利益や、顧客がその製品・サービスを買うべき理由

All Rights Reserved Copyright IPA 2024

デジタルスキル標準の活用状況

◆ デジタルスキル標準を活用していると回答した個人及び企業に、活用の理由を問うたところ、個人は自身のスキルアップ、ステップアップのために参照しており、企業は自社の人材定義、人材育成に活用している回答が多かった。

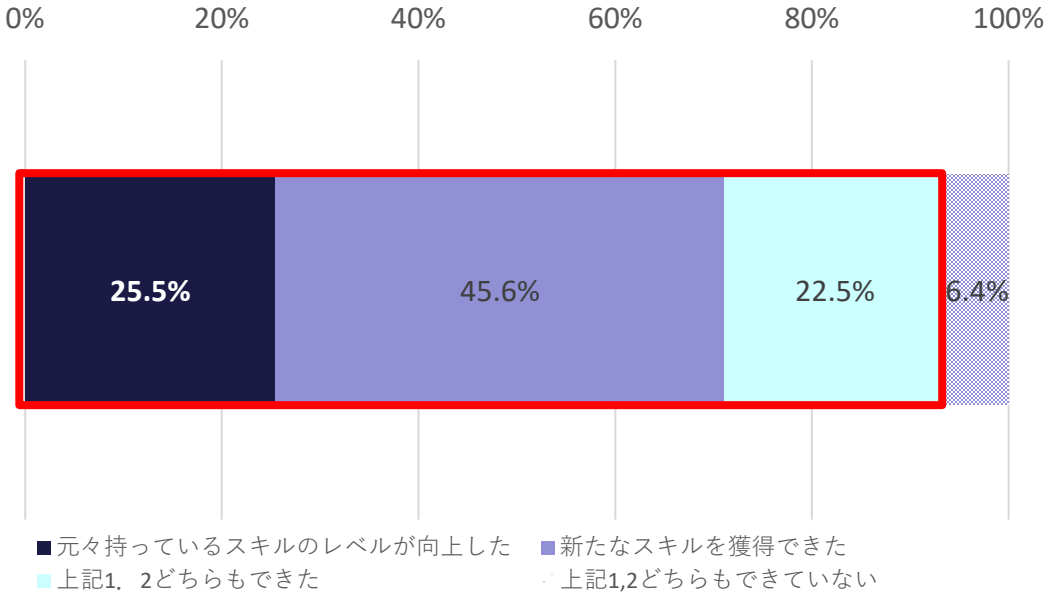


All Rights Reserved Copyright IPA 2024

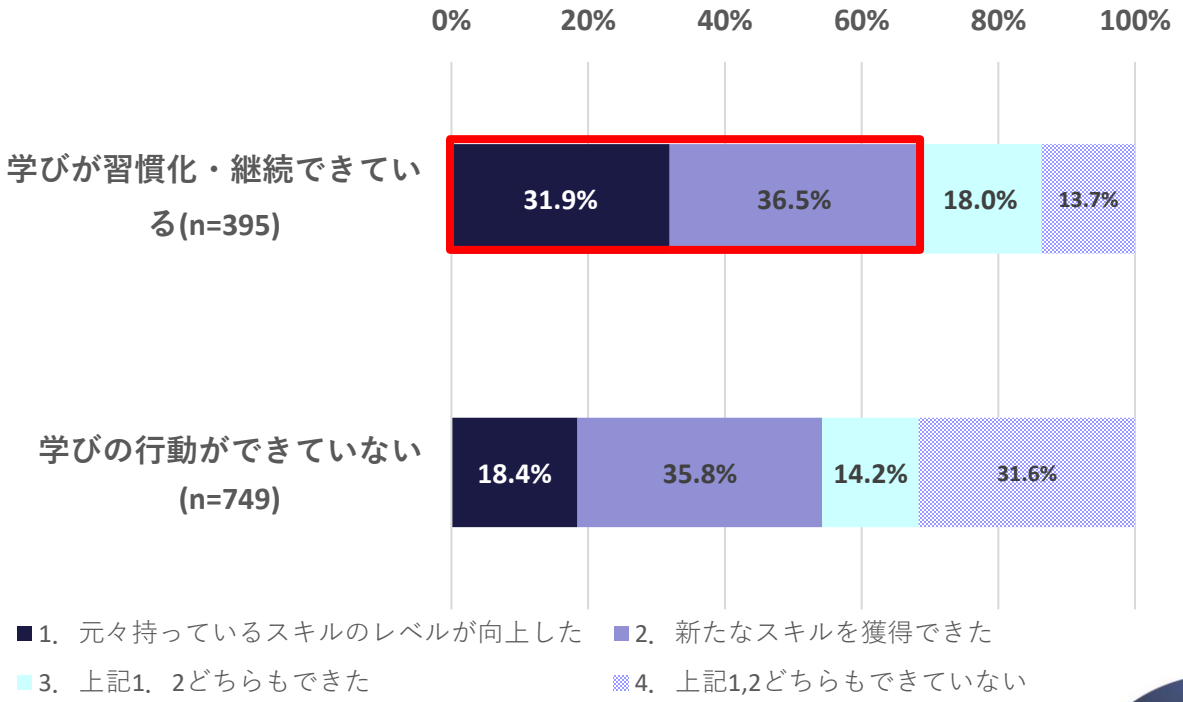
デジタルスキル標準を活用したスキルアップ

◆ デジタルスキル標準を活用していると回答した人の9割以上の人がスキルアップ・獲得ができたと回答している。

デジタルスキル標準を活用している人のアンケート回答　(n=204)



個人アンケート調査回答者

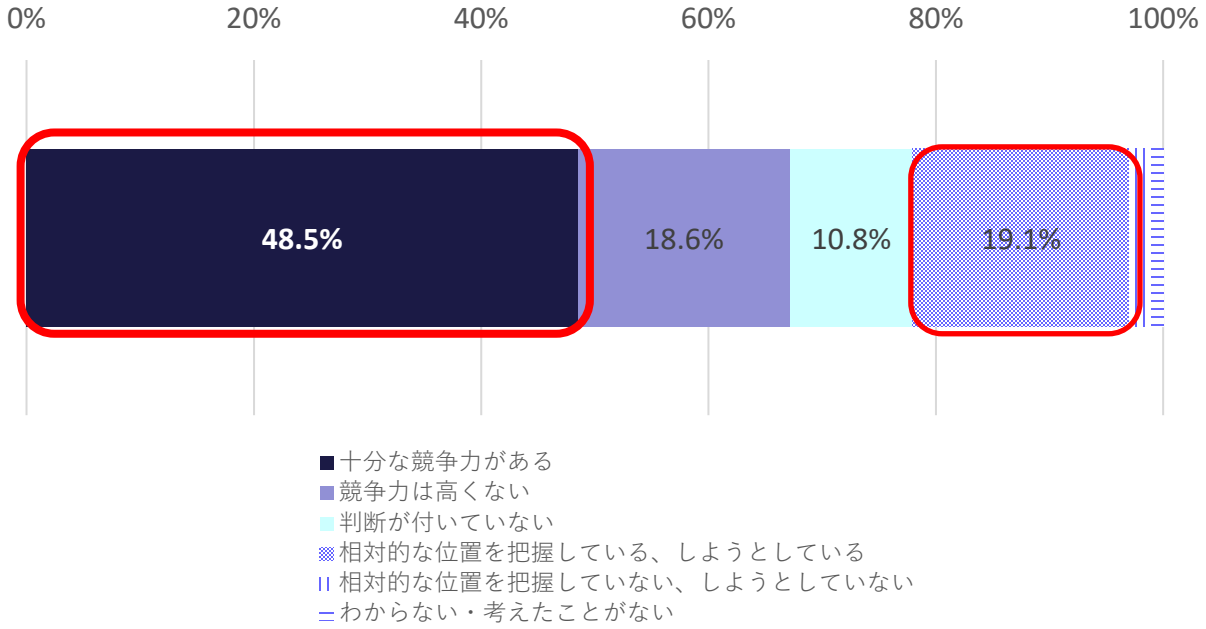


All Rights Reserved Copyright IPA 2024

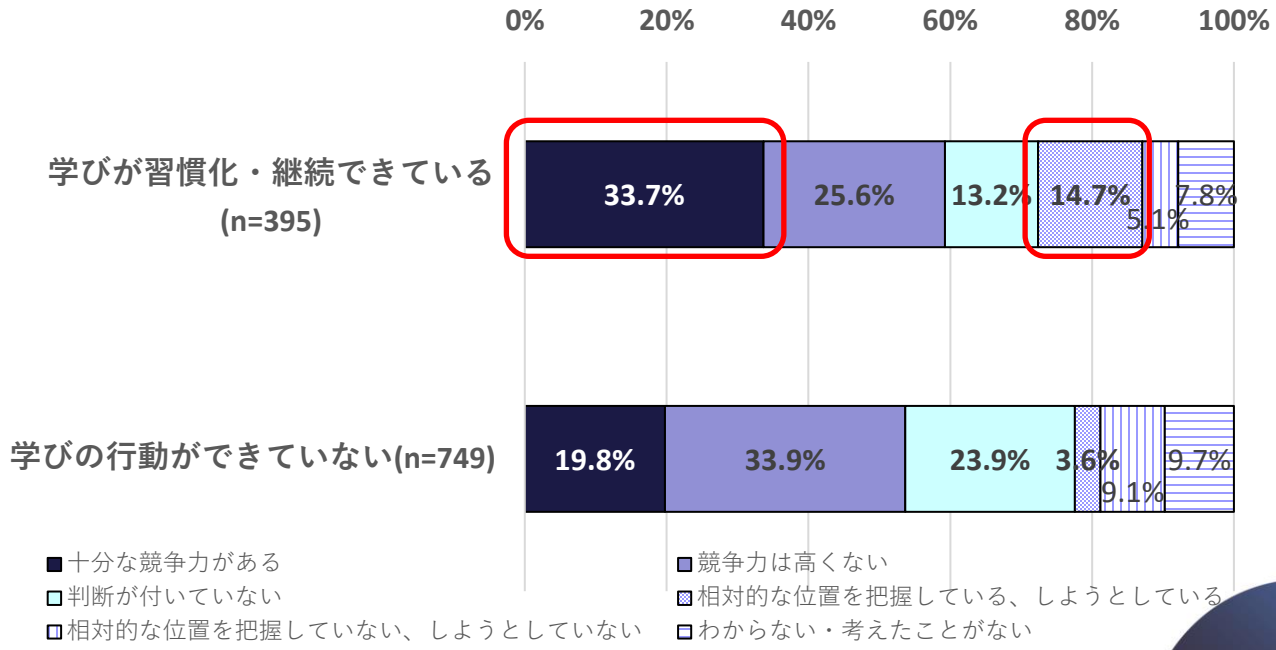
デジタルスキル標準を活用した自身の価値向上

◆ デジタルスキル標準を活用していると回答した人の５割弱の人が「十分競争力がある」と認識しており、また、2割弱の人が「相対的な位置を把握しようとしている」と回答しており、人材市場における自身の価値認識の意識が高い傾向が見られる。

デジタルスキル標準を活用している人のアンケート回答　(n=204)



自身の現在のスキルレベルは、人材市場における相対的な位置についてどのような状態にあるか

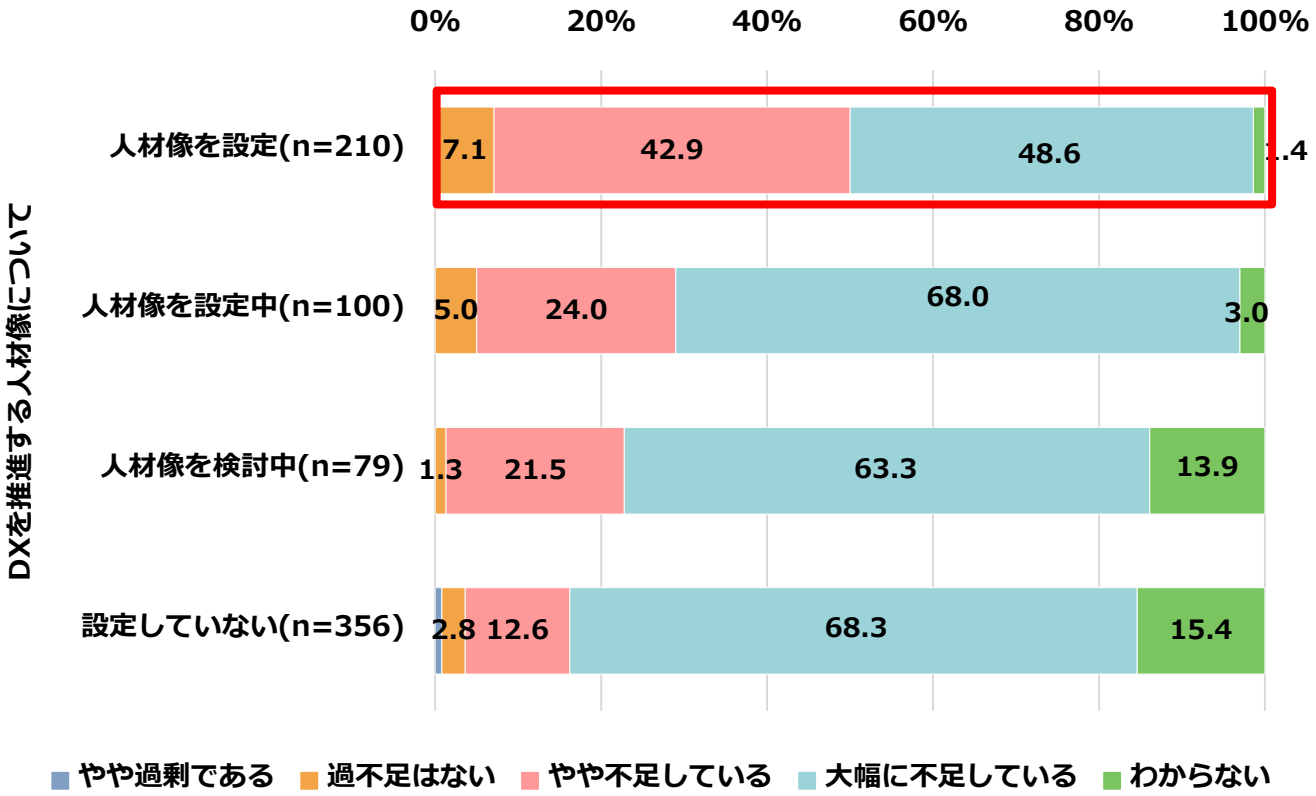


All Rights Reserved Copyright IPA 2024

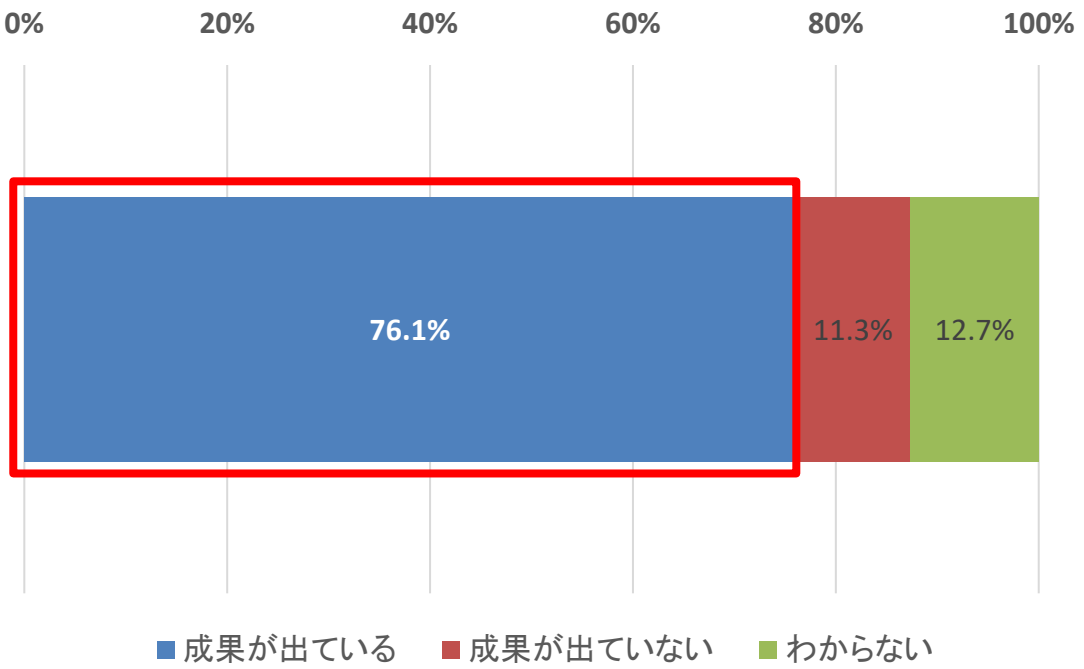
デジタルスキル標準の活用による企業の成果

◆ DXを推進する人材像を設定・周知している企業は設定していない企業と比較すると人材の量の確保ができている。
◆ デジタルスキル標準を活用している企業の7割強でDX成果が出ている回答結果となっている。

DXを推進する人材像の設定状況(n=745)



デジタルスキル標準を活用している企業のアンケート回答　(n=142)



All Rights Reserved Copyright IPA 2024

[参考2] 「DX推進パスポート*」を新たに定義

- 3検定の試験合格数に応じてデジタルバッジを発行。DX推進パスポート1・2・3と段階的に習得することを推進していく。
- 2024年2月、申請受付開始。（発行数　4000個以上 ※2024年6月末時点）

試験合格数に応じて
DX推進パスポート １・２・３と段階的に習得

DX推進パスポート

JDLA Deep Learning for GENERAL ＋ 2021 データサイエンティスト検定 リテラシーレベル★

ITパスポート試験

- DX推進で重要な「使う」領域と「作る」領域を行ったり来たりするために必要な学習内容
- 全ての新社会人に必要な『ITパスポート試験』を合格し「使う」ための基礎知識を身に着けた後、DX推進人材に必要な「使って作って」の上で重要となる『G検定』と『DS検定リテラシーレベル』を取得

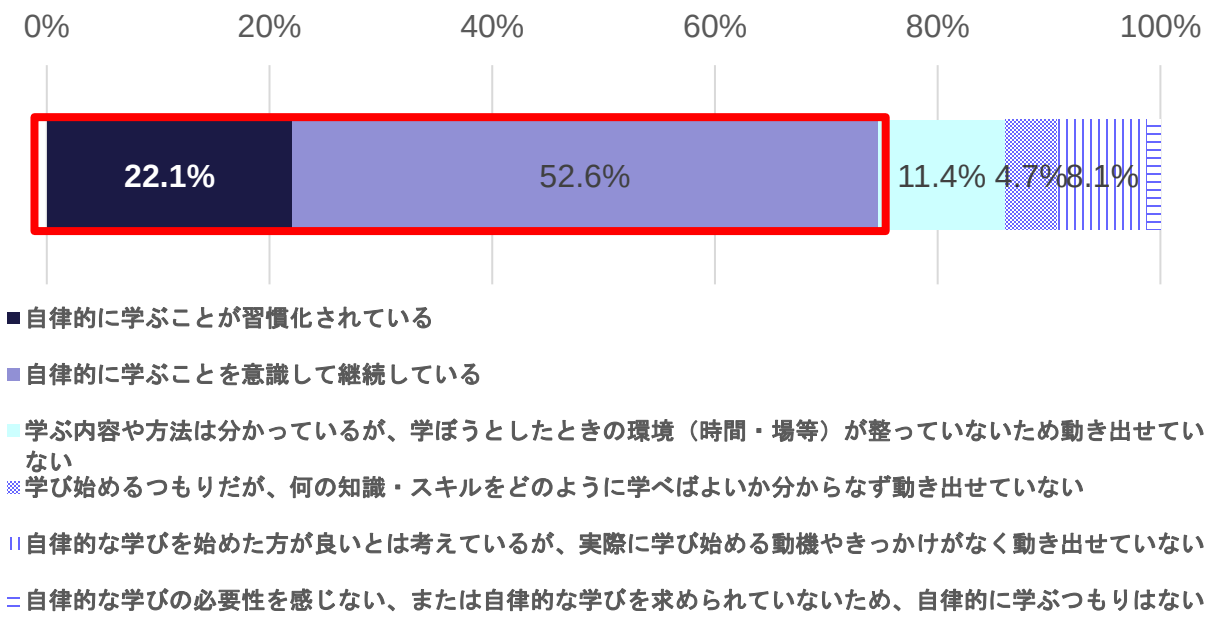
＊:https://www.dilite.jp/passport

All Rights Reserved Copyright IPA 2024

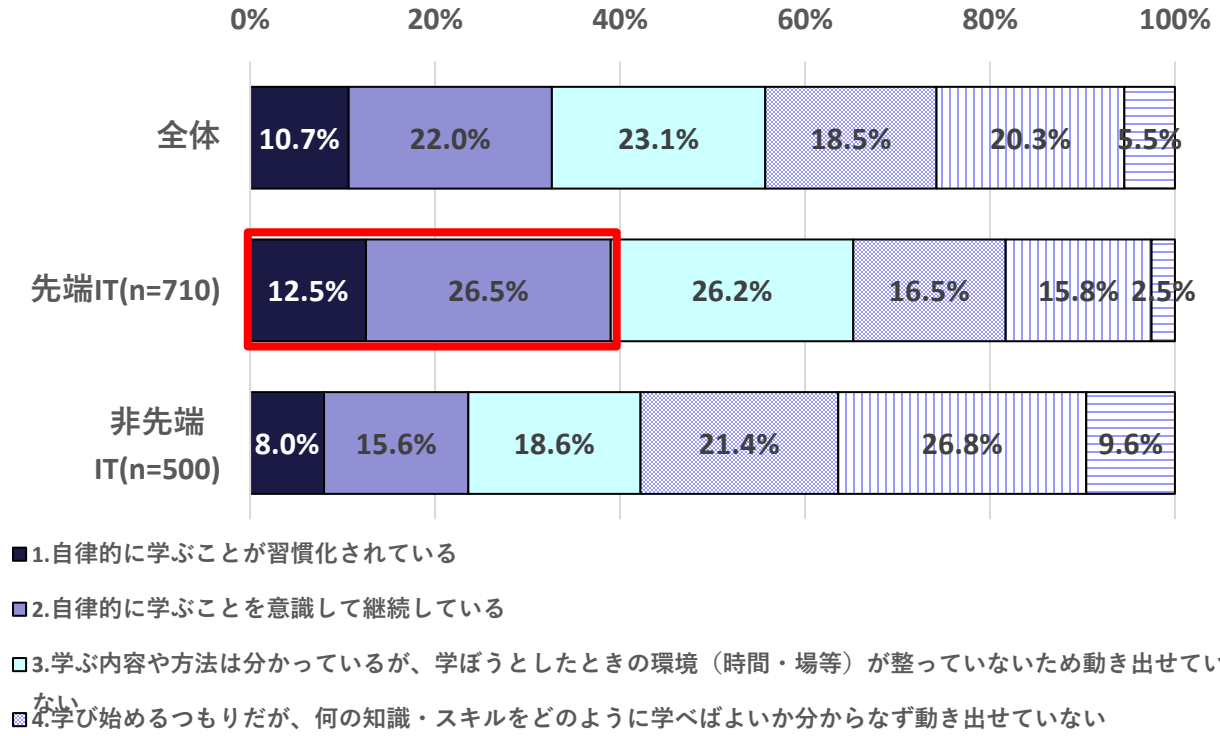
DX推進パスポート取得者の学びの状況

◆自身の学びに対する状態として最も近いものを問うたところ、DX推進パスポート取得者のアンケート*回答者は「自律的に学ぶことが習慣化されている」「自律的に学ぶことを意識して継続している」人は約75%に及ぶ。

DX推進パスポート取得者アンケート　回答者　(n=2,249)



個人アンケート　回答者　(n=1,210)



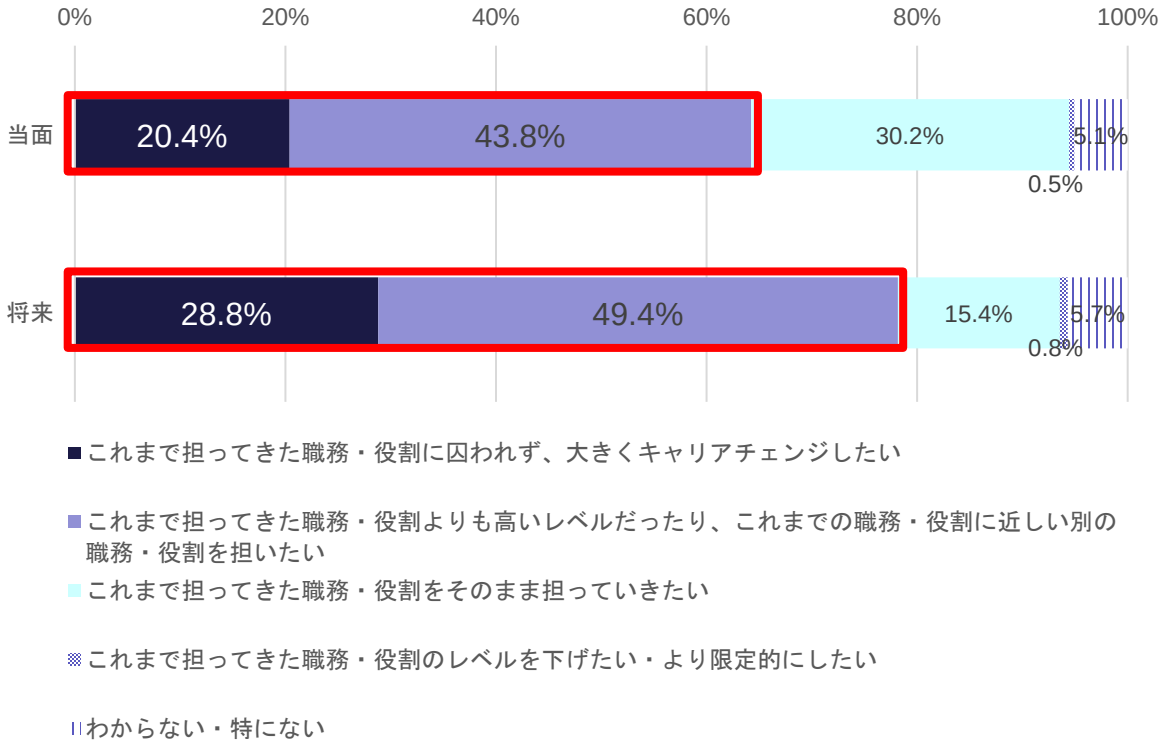
＊: 2024年度からDX推進パスポートの発行依頼時に回答頂いているアンケート

All Rights Reserved Copyright IPA 2024

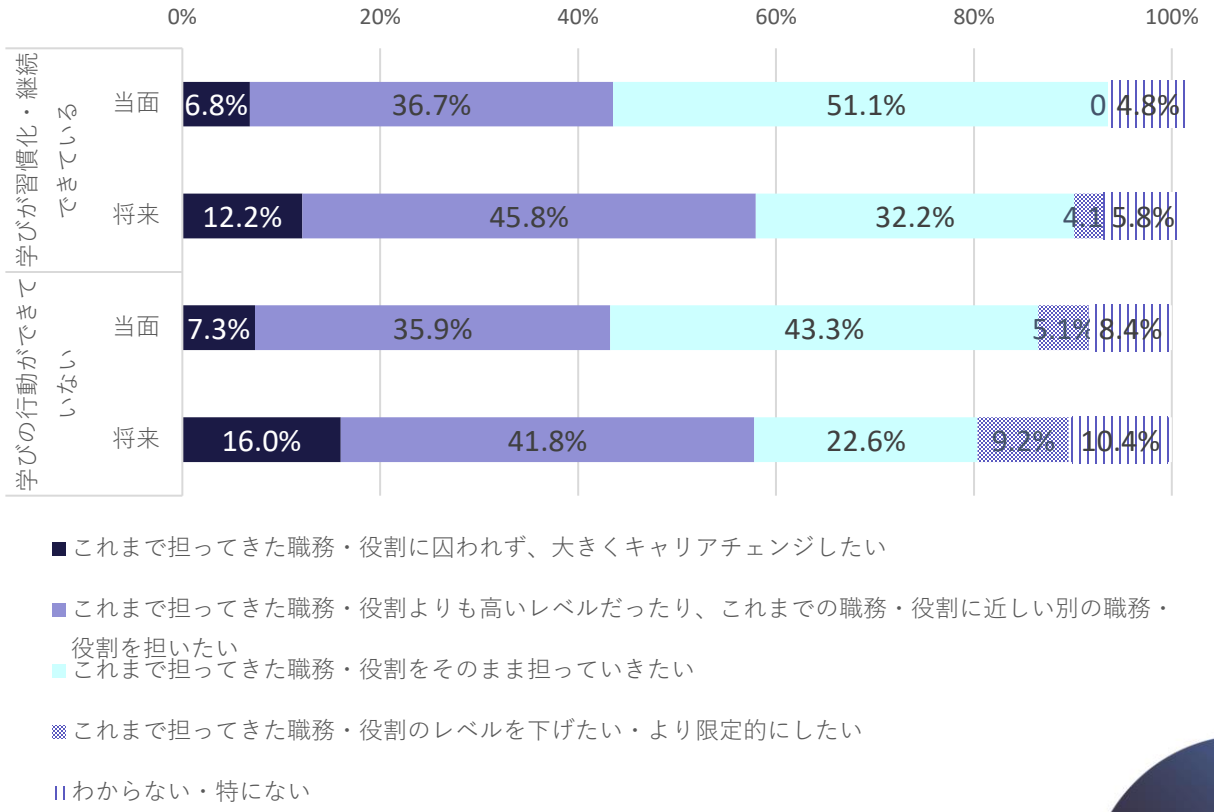
DX推進パスポート取得者のキャリア志向

◆DX推進パスポート取得者のアンケート回答者はキャリアチェンジ・キャリアアップを目指す人が当面で6割以上、将来的にが8割弱存在し、キャリア志向が非常に高い。

DX推進パスポート取得者アンケート　回答者　(n=2,249)



個人アンケート　回答者　(n=1,144)



All Rights Reserved Copyright IPA 2024

ⓓ「キャリア開発」で学びの目的化

企業が個人の行動を着火させる場合

■ **学びがキャリアの可能性を広げるという認識を定着できていない。**

☞ 学びは自身の成長のためであることを認識させ学びを動機付ける必要がある。

個人の自律的な行動を支援する場合

■ **キャリア実現の道筋が見えず実現のための学びに意欲を持てない。**

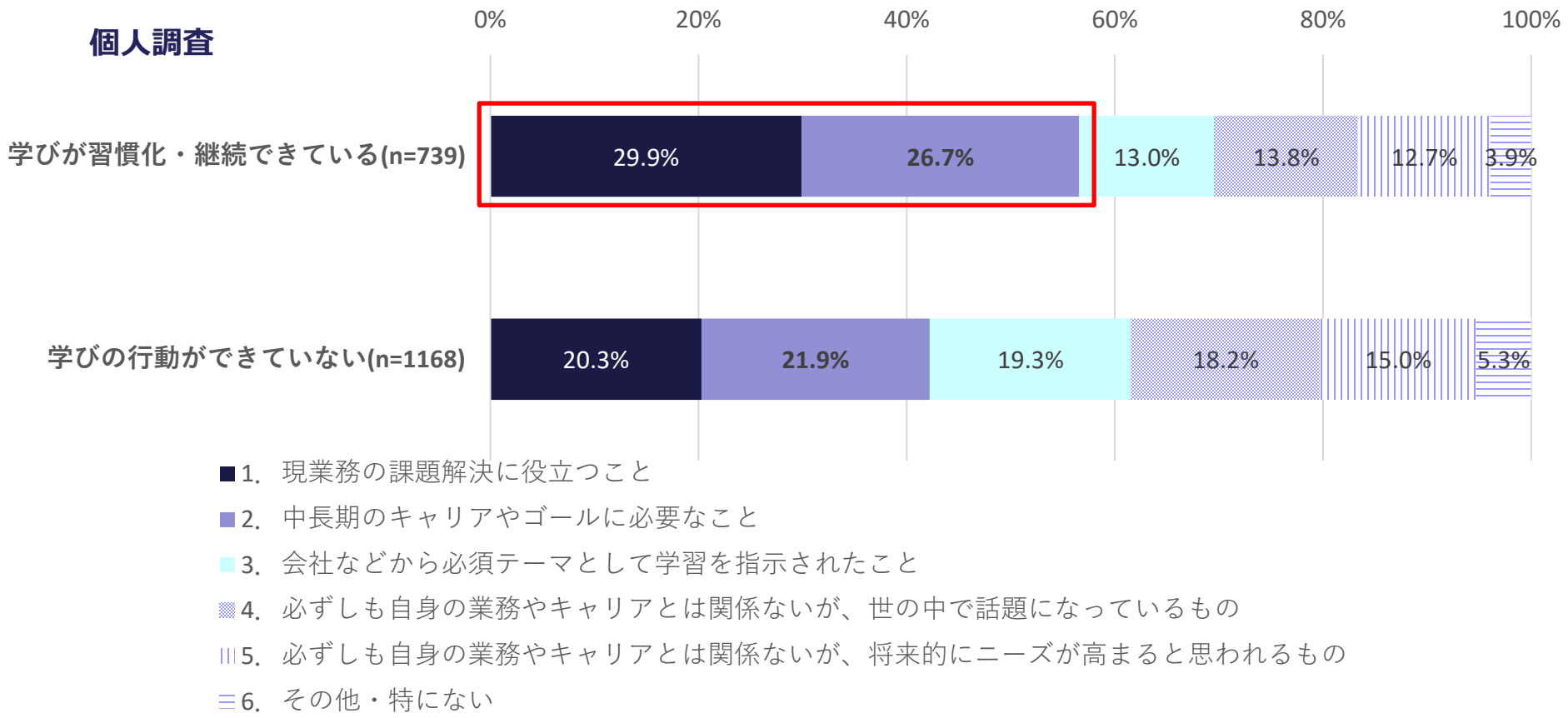
☞ 事業と一定の整合を図りながらキャリアの道標を提示する必要がある。

	学びに対する企業/個人の課題	学び着手に向けた施策	学びに対する企業/個人の課題	学びの自律化に向けた施策
キャリア開発の目的提示	ビジョン・戦略で掲げた自律性や、経営層が発信する学びに対して押し付けられ感があり、個人にとってのメリットを実感できない。	学びを通した自律的キャリア開発が自身の価値や選択肢を広げるというメリットを浸透させる。 • **ロールモデルの紹介** • 継続的な**メッセージ発信**		
自律的キャリア形成支援	今まで企業が描くキャリアパスを辿ることが前提だったため、自律的キャリア形成や、キャリア実現のため自律的に学ぶ意義が認識されていない。	自らキャリアを描くきっかけを作る。 • **キャリア形成を啓発する研修**実施 • 先輩/ロールモデルの**キャリアを紹介するイベント**開催	個人が学びたい方向性と企業・事業が個人に学んでほしい方向性に乖離がある。	• **キャリア開発シート**を用いて思考 • **上司と1on1**ですり合わせ • **メンター**との幅広いキャリア相談 **上司によるサポートと学びの価値観醸成（施策群g・i）**
	実際に自律的にキャリアを考え、新しい業務や新しい領域の学びにチャレンジした際、周囲に煙たがられないか不安があり、最初の一歩を踏み出しづらい。	全社共通で、業績に対する評価だけでなく、**自発的に挑戦する精神や挑戦する行動自体も評価対象**とする。	今の所属・業務では自分の目指すキャリアを実現できない。キャリアのために学んだことを活かせない。	• 自己申告/手上げでの異動制度 • 社内公募制度 **業務での実践へ（施策群c・e）**
			現業の評価優先で、新たな学びをもとにした事業開発が評価されない。	• **自らチャレンジングな目標を設定**し、自律的な学び・行動によってもたらされた成果を適切に評価する。 **上司のコミット（施策群i）**

All Rights Reserved Copyright IPA 2024

業務やキャリアから学びの目的化

◆ 新たに学ぶ領域を選ぶ基準を個人に聞いたところ、学びが習慣化・継続できている人の6割弱は、業務遂行や自身のキャリア形成のために学びを選択している。



All Rights Reserved Copyright IPA 2024

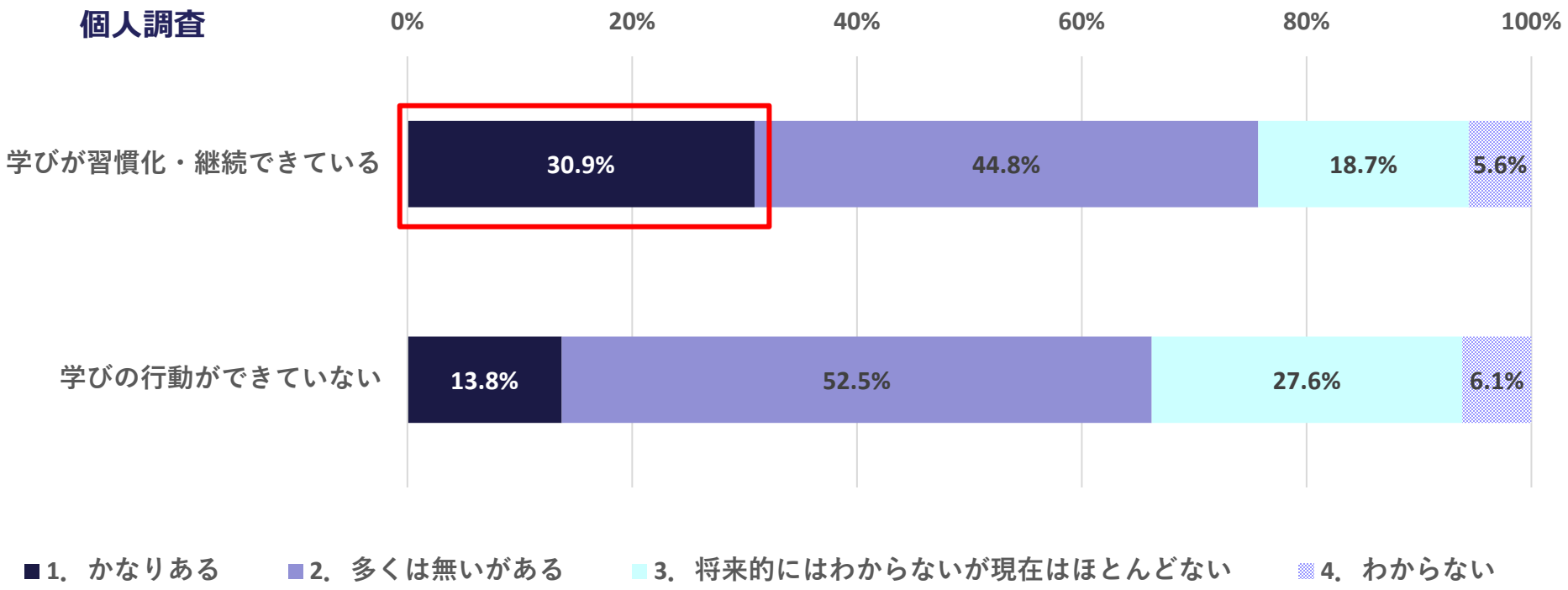
e「業務」を通した学びの実践

	企業が個人の行動を着火させる場合		個人の自律的な行動を支援する場合	
	■ 業務に直結した学びでないために学ぶ意欲が継続されない。 ☞ 学びが自身の業務にもたらすメリットを実感できる環境が必要である。		■ 学びを活用する場がなく学んで終わり、が常態化している。 ☞ 学びをアウトプットする機会を通じて、学びの陳腐化を防ぐ必要がある。	
	学びに対する企業/個人の課題	学び着手に向けた施策	学びに対する企業/個人の課題	学びの自律化に向けた施策
バーチャルでの実践			折角学んだ知識を実務で活かす機会がないため知識が陳腐化してしまう。ただし知識を活かせる業務への再配置や業務創出はすぐに叶わず、このままでは個人の学びのモチベーションを低下させてしまう恐れあり。	**アイデアソンやハッカソン等**、遊び心を持ちながら学びを活用できる機会を設ける。 **社内外ネットワークでの情報共有へ（施策群f）**
実業務での実践	デジタルを学ぶことによる自身へのメリットを実感できたり「自分事」と感じさせることで、自律的な学びに繋げる必要がある。	まずは企業指定のツールで市民開発によって業務で活用する。 • 企業全体で**業務プロセスのデジタル化**を推進 • **ノーコード/ローコードツール等による業務改善**を推奨	折角学んだ知識を実務で活かす機会がないため知識が陳腐化してしまう。また使われない知識を学ぶことが分かると、学びのモチベーションも下がる。	学んだ知識をアウトプットする機会や場を作る。 • **業務時間のうち、一定割合をPoCや研究開発に注ぐことを可能とする働き方制度**や選抜式アイディアソンの企画（事業企画） • 学んだ知識を活かせる**業務への配置を柔軟に行える制度**を整備 **キャリア開発へ（施策群d）**
	デジタルに対する忌避感、不信感のあるベテラン社員が抵抗勢力になる可能性がある。	**デジタルに詳しく、助け合う文化に育った若手と、業務・習慣に詳しいベテランとのチーミング**で、相互依存の関係構築で改革を進める。		（個人向けアンケート調査結果から） ・社内異動でキャリアアップを図りたい、兼業したい、副業したいの回答が増加 ・**兼業、副業ニーズへの対応**が必要

All Rights Reserved Copyright IPA 2024

「自律的な学び」と発揮の場

◆ 新たなスキルを学んだ場合、現在所属する組織の中でそれを活かす機会はあるか問うたところ、
「学びが習慣化・継続できている」人は「かなりある」が3割で、自律的な学びと発揮の場の有無に関係が高いと推定できる。

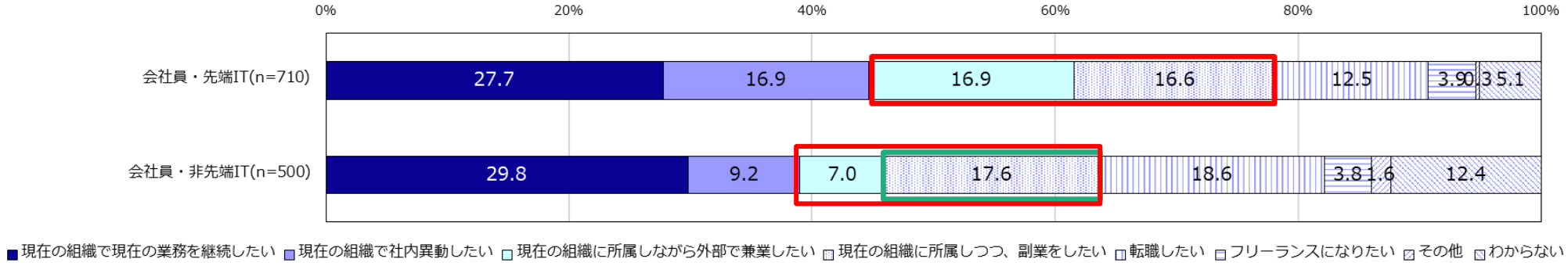


All Rights Reserved Copyright IPA 2024

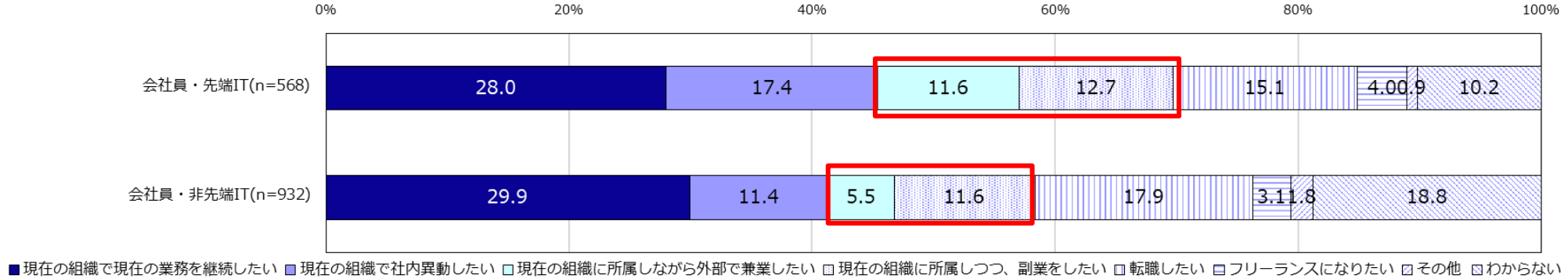
「業務」を通した学びの実践の多様化

◆ 将来的な組織への帰属の仕方の考えを問うたところ、先端IT、非先端ITともに、現在の組織に所属しながら兼業したい・副業したいとの回答が、昨年度より増加しており、兼業や副業を学びの実践の場としての検討の余地が伺える。

個人調査　**将来的な組織への帰属の仕方の考え方**



参考：2022年度調査 将来的な組織への帰属の仕方の考え方



All Rights Reserved Copyright IPA 2024

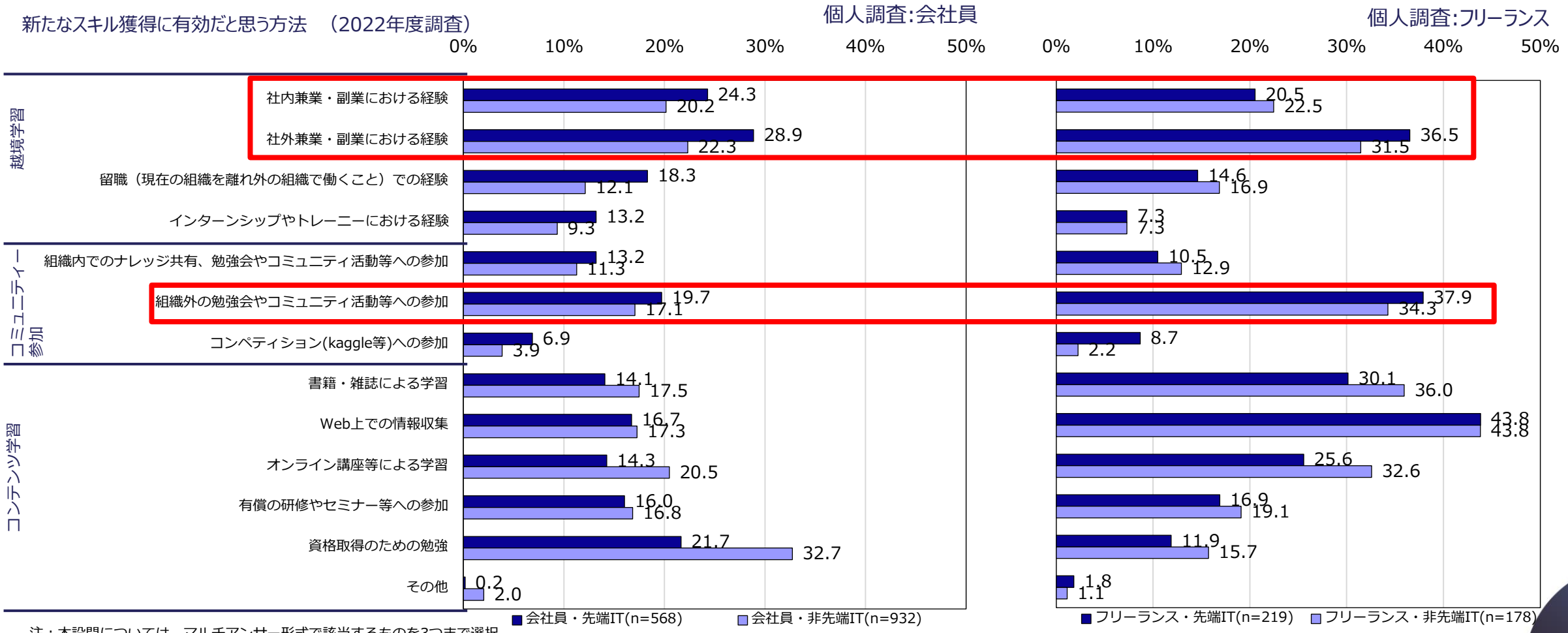
f 「社内外ネットワーク」で情報交換

	企業が個人の行動を着火させる場合		個人の自律的な行動を支援する場合	
	■ 個人の学びではモチベーション維持・知識・ノウハウに限りがある。 ☞ 社内の同僚や社外の知見・リソースを活用して学びを加速させる必要がある。		■ 学びを活用する場がなく学んで終わり、が常態化している。 ☞ 学びをアウトプットする機会を通じて、学びの陳腐化を防ぐ必要がある。	
	学びに対する企業/個人の課題	**学び着手に向けた施策**	**学びに対する企業/個人の課題**	**学びの自律化に向けた施策**
社内コミュニティの活用	そもそもデジタルスキルの学び方が分からない（何の本を読めばいいか、どこがポイントかが分からない）ため、学びの着手が遅れる。また1人だと学びが継続しない。	学びの方法論を提供する。 • **推奨資格や研修の情報公開** • 中堅から若手へ、あるいは特定テーマに豊富な知見を持つ個人から他者へ、**知識を共有する勉強会**を実施 • 企業推奨の**資格取得といった共通の目標をもつ個人同士の勉強会**を実施	折角学んだ知識を実務で活かす機会が少ないため知識が陳腐化してしまう。ただし知識を活かせる業務への再配置や業務創出はすぐに叶わず、このままでは個人の学びのモチベーションを低下させてしまう恐れあり。	（業務活用には至らないが）学んだ知識をアウトプットする機会や場を作る。 • オンライン/オフライン関わらず、**自分が興味のあるテーマを定めて情報を交換し合う**コミュニティ/委員会を設置 • スキルを磨いた個人同士が成果を発表する**表彰式等で対面交流**
社外コミュニティの活用	社内に蓄積された知識・学びのノウハウには限りがあり、新しいデジタル領域やその技術を学ぶ機会が作れない。	社外とのネットワークを作り、社内にない情報を収集し、個人学びの刺激とする。 • **都道府県の産業技術センター等の公的機関や競合他社、コンサルティング会社等と連携**し、関心あるデジタル領域やその技術に関する情報交換 • デジタル技術の先端を担う**IT企業等が開催する勉強会**への参加を推奨		

All Rights Reserved Copyright IPA 2024

スキル獲得に有効な方法

◆ 新たなスキル獲得に有効な方法を個人に問うたところ、コンテンツ学習や「「業務」を通した学びの実践」で述べた兼業・副業経験に次いで、「組織外の勉強会やコミュニティ活動等への参加」が多かった。



注：本設問については、マルチアンサー形式で該当するものを3つまで選択。

All Rights Reserved Copyright IPA 2024

ⓖ 学びの「価値観」浸透

	企業が個人の行動を着火させる場合		個人の自律的な行動を支援する場合	
	■ 自律的な学びの必要性が個人に認識されていない。 ☞企業意思である自律的な学びの必要性を個人に浸透させる必要がある。		■ 自律的な学びの価値観が時間の経過と共に衰退する恐れがある。 ☞ラーニングカルチャーを定着させるサイクルが必要である。	
	学びに対する企業/個人の課題	**学び着手に向けた施策**	**学びに対する企業/個人の課題**	**学びの自律化に向けた施策**
学びの価値観の定義	経営層が自律的な行動や学びの重要性に関して発言していても、結局どういう行動をどればいいか具体的なイメージが持てない。	ビジョン・戦略に基づき**WAYや行動指針**に失敗を恐れない行動力や自律的な学びの人材像を掲示。 **自律的に学ぶことが即ち自律的キャリア形成に繋がることを紐づけ（施策群d）**		
学びの価値観の浸透	個人の意識変革を通じて学びの価値観を全個人に浸透させる必要がある。	• 経営層から全個人へ、自律的な学びを促すメッセージを発信。 • 学びの価値観を浸透させるための研修を受講してもらう。 **ビジョン・戦略の発信も価値観醸成につながる（施策群a）**	ラーニングカルチャーが自らの価値観と十分整合しておらず、時間の経過と共に自律的な学びの価値観が衰退しやすい。	• 企業から個人のパーパスへ落とし込み、**自律的行動を宣誓**させるイベント開催 • DX・学びに対する**価値観の定着度合いを測る意識調査**を実施 • **若手主体でカルチャー継承**のための施策実施を推奨
	デジタルへの抵抗感・忌避感を取り除き、自律的な学びに着手させる必要がある。	経営層・マネジメント層が率先して学び、**学びの価値観を体現**する。 **マネジメント層による学びの姿勢の体現が影響（施策群i）**	業務の内容・繁閑によっては、身についていたはずの学びに対する個人の自律性が失われる可能性がある。	• **継続的に難易度の高く自律的なチャレンジを求められる業務・役割**を与え、常に自律性が必要な環境に置く

All Rights Reserved Copyright IPA 2024

h 社内外の「情報公開」

企業が個人の行動を着火させる場合 / 個人の自律的な行動を支援する場合

■ **自律的に学ぶ必要性を理解し学び始めている個人と、学ぶ必要性が腹落ちしておらず学び始めていない個人が二極化している。**

☞全個人に学ぶ姿勢を伝播させ長期的な意識変革を図る必要がある。

	学びに対する企業/個人の課題	学びの着手/自律化に向けた施策
情報公開	学び始めている個人と学び始めていない個人が二極化しており、学び始めていない社員のうち何割かずつでも学びへ移す必要がある。 特に突然振って湧いたように現れたDXや自律的学びというワーディングに不信感があり、なぜ今まで通りの仕事ではだめなのかと自分が否定されたように感じる個人が存在する。	社内ポータルサイトや社内SNSを活用し、社内で自律的に学び活躍する人材や学びを活用した新規事業開発・業務改善の成功事例を発信する。 • （**DXや自律的学びに批判的な個人に対して**は）市民開発活動で自発的に開発したアプリの事例や、研修の結果を業務に活かして効率化された事例等を発信する。 **学び推進「組織」が集める事例や社内外ネットワーク活動をインプットとする（施策群b・f）**
	学び始めている個人と学び始めていない個人が二極化しており、学び始めていない社員のうち何割かずつでも学びへ移す必要がある。 特に「個人の」自律的な学びの必要性は理解しつつも、周囲の大半がまだ学び始めていないため、自分もまだ学ばないでいいだろうと後回しにしている個人が存在する。	社内ポータルサイトや社内SNSを活用し、社内で自律的に学び活躍する人材や学びを活用した新規事業開発・業務改善の成功事例を発信する。 • （**周囲に後れをとることを恐れる個人に対して**は）部門別の研修受講状況等を発信する。 **学び推進「組織」が集める事例や社内外ネットワーク活動をインプットとする（施策群b・f）**
	学び始めている個人と学び始めていない個人が二極化しており、学び始めていない社員のうち何割かずつでも学びへ移す必要がある。 特に、社内での施策や変化が本当に有効なのかと懐疑的であり、一定の成果が出るまでは施策から距離を置いている個人が存在する。	社内ポータルサイトや社内SNSを活用し、社内で自律的に学び活躍する人材や学びを活用した新規事業開発・業務改善の成功事例を発信する。 • （**社内情報に懐疑的な個人に対して**は）企業全体で推進しているDX・自律的学びの施策を社外に発信し、表彰やWeb記事への反応を発信する。 **学び推進「組織」が集める事例や社内外ネットワーク活動をインプットとする（施策群b・f）**

All Rights Reserved Copyright IPA 2024

「マネジメント力」の強化

企業が個人の行動を着火させる場合 / 個人の自律的な行動を支援する場合

■ **経営層が変革を推進するために「個人の自律的な学び」の重要性を打ち出しても、マネジメント層が抵抗勢力となって学びにくい。**

☞マネジメント層が「各部門で事業に必要な人材を育成する」意識を持ち、個人の学び・事業への学びの活用を後押ししていく必要がある。

	学びに対する企業/個人の課題	学びの着手/自律化に向けた施策
マネジメント層の意識変革	ビジョン・戦略が変わっても、目先の事業成果に結びつきにくい学びに時間を割くよりも今の業務をこなすことが重要だというマネジメントの発想や、マネジメントの振る舞いは従来のままでいいだろうという考えが定着していて、個人が自律的に学び成長することを支援するマネジメントに移行できていない。	企業が求める個人の自律を促すマネジメントのあり方を普及する。 • マネジメントの在り方を**行動指針として明文化**し、冊子を作成 • 上記をもとに、マネジメント向け会議や階層別研修の場で**メッセージを発信** • 企業が求める**個人の自律を促すマネジメント力を育む研修**を実施 **学び推進「組織」が上記を担当し、学びの価値観も醸成（施策群d）**
	「個人の自律的な学び」に対するマネジメント層の理解度によって、自律的に学びやすい部門・個人と自律的に学びにくい部門・個人が生まれてしまっている。	「個人の自律的な学び」に対するマネジメントの在り方が適切であるか常に可視化できるよう、**エンゲージメントサーベイ等でマネジメントに関する現状把握**を行い、随時マネジメントの在り方を改善できるサイクルを整える。 **DXや自律的学びを部門横断で推進する組織が上記を主導（施策群b）**
マネジメント層の行動変革	学びの重要性はわかっているが、部門の業務を進めることが優先になってしまい、なかなか個人に研修を受講させたり、学んだことを業務で活かす場を作れない。	• 学ぶ時間が確保できていないマネジメント層へ個別にメッセージを発信 • 部門毎にデジタル人材の育成人数を**KPIとして設定**することで、育成をマネジメントの責任とすると同時に、強制的に研修受講を促す **戦略に基づいて部門毎にデジタル人材を育成する責任を明記し、事業や育成計画のKPIとして設定（施策群a・b・d）**
	DXを実践しようとしても、マネジメント自身にデジタルの発想がなく、なかなか学びが業務への利活用されにくい。	マネジメントを孤立させないためにも、マネジメントのサポート体制を構築する。 • **CDO等経営層に相談**できる窓口を設定 **学び推進「組織」が上記を担当（施策群b）**

All Rights Reserved Copyright IPA 2024

ⓙ 学びに向けた「働き方」変革

企業が個人の行動を着火させる場合 / 個人の自律的な行動を支援する場合

■ **現業の負荷が高かったり、育児・介護等で学ぶ時間が確保しにくい個人が存在する。**

☞ 企業として学ぶ時間を確保できる仕組みが必要である。

	学びに対する企業/個人の課題	学びの着手/自律化に向けた施策
業務量の低減/調整	個人は日々の業務負荷が高く、そもそも学ぶための時間を業務時間内に確保することができない。また業務時間に学ぼうとすると、業務に余裕があると思われて、業務を増やされるのではないかと言った不安を持つ個人もいる。	業務時間内で学べるよう、そもそも業務量を低減する。 • **全社で業務効率化**を進め、業務の減った時間は個人が自由に使える時間に転換（浮いた時間を学びに活用してもらう） • マネジメント層に対して「個人の自律的な学び」の重要性を理解してもらい、**業務量の調整**を促進 **マネジメント層が自律的な学びを支援する風土も醸成（施策群i）**
働き方の柔軟化	育児・介護等、個々人の事情によって、企業指定の時間では学ぶ時間の確保が難しい人がいて、学ぶ意欲はあるのに学ぶ行動に繋がらない。	業務時間内で学べるよう、労働時間や勤務場所を自由化し、柔軟な働き方を実現する。 • 徹底的な**働き方改革**の推進 • フレックスタイム制の導入や、コアタイムの撤廃 • **原則リモートワーク**とし、通勤定期券の廃止 • 会社都合での**転勤・単身赴任の廃止**

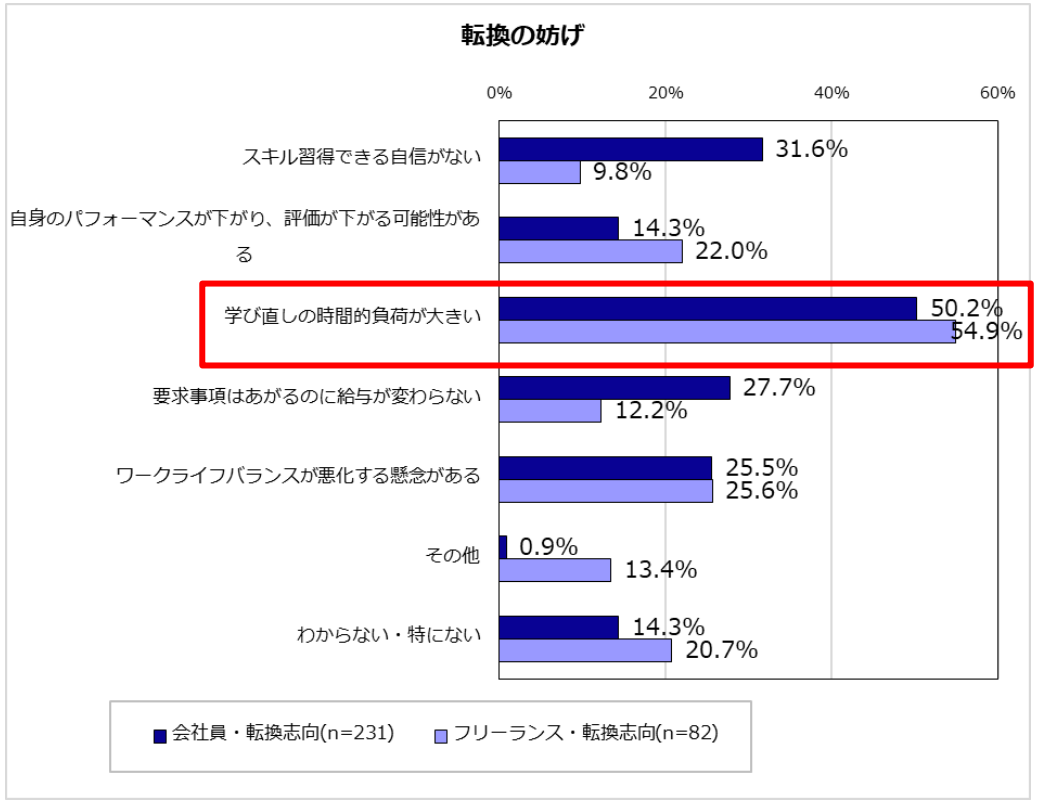
All Rights Reserved Copyright IPA 2024

「働き方」変革による時間創出

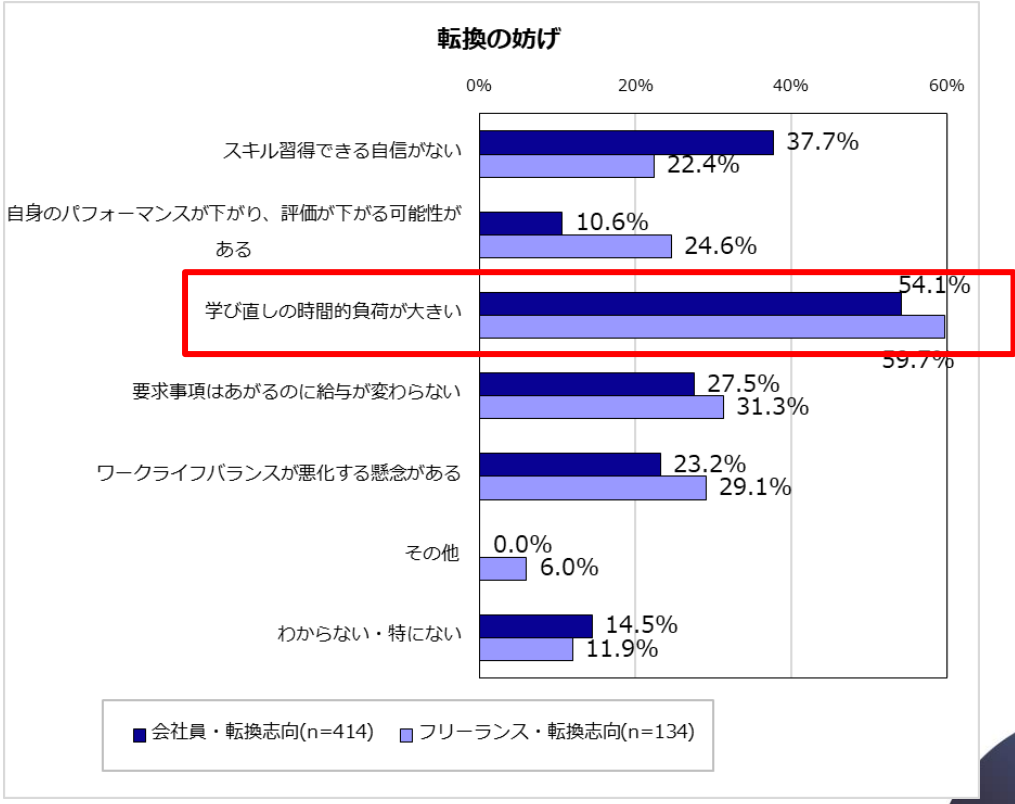
◆ 非先端の人達が先端に転換しようとするときの妨げについて問うたところ、「学び直しの時間的負荷が大きい」が会社員、フリーランス共に最も多く、経年で同じ傾向が続いている。

個人調査

2023年度調査



2022年度調査



All Rights Reserved Copyright IPA 2024

All Rights Reserved Copyright IPA 2024