

デジタル人材育成モデル2024年度版

～DXを推進する企業におけるデジタル人材確保・育成の具体的なアクションについて～

2025年6月

独立行政法人情報処理推進機構

◆ はじめに	p.2
◆ デジタル人材（BA）のキャリア形成促進に関する育成モデルの検討	
a. 検討の背景とアプローチ、調査結果の活用について	p.3
b. 大企業におけるデジタル人材育成・確保の実態	p.8

- ◆ 独立行政法人情報処理推進機構（以下、IPA）では、2022年度に組織・企業のDX推進を人材のスキル面から支援するため、個人の学習や企業の人材育成・確保の指針となる「デジタルスキル標準（以下、DSS）」を策定した。
- ◆ DSSの普及を進める中で、「デジタル田園都市国家構想基本方針（令和4年6月7日閣議決定）」に基づき、企業や団体、個人におけるデジタル人材育成の重要性が高まっている。
- ◆ これに応じて、IPAは施策の検討を行っており、2023年度にはデジタル人材育成に取り組む企業へのヒアリングや、ワーキンググループでの討議を通じて、企業におけるデジタル人材育成の進め方（モデル）の初版を策定した。
- ◆ 2024年度においては、前年度の育成プロセス、留意点から、個人のキャリア形成や企業の具体的なアクションにまで深掘りを行い、さらなる実践的な内容を策定した。
- ◆ デジタル人材育成を積極的に展開している企業が増加している一方で、企業の状況により推進に苦戦している、あるいは推進方法に悩んでいる企業も存在する。この育成モデルが、DX推進の一助となることを願い、多くの企業においてご活用いただけることを心より期待する。

◆ デジタル人材（BA）のキャリア形成促進に関する育成モデルの検討

a. 検討背景とアプローチ、調査結果の活用について

- 検討の背景、検討アプローチ
- 企業インタビュー概要
- デジタル人材のキャリア形成の在り方
- 調査結果の活用イメージ

b. 大企業におけるデジタル人材育成・確保の実態（企業インタビュー概要・結果）

【検討背景】

- 日本のDX加速に向けては、各企業におけるDX推進が必要不可欠であり、企業のDX推進に貢献する個人を増やすことが重要であると考えられる。
- 上記を踏まえ、DX推進に貢献する個人（デジタル人材）の育成・確保に必要な施策の検討を行った。
 - ※ 本報告書における「デジタル人材」について
 - ・ 企業のDX推進において最重要なのは、目的を定め関係者と協働して推進するビジネスアーキテクト（BA）であるとの考え方*を踏まえ、「デジタル人材」は主にビジネスアーキテクトを指すものとする。

【検討アプローチ】

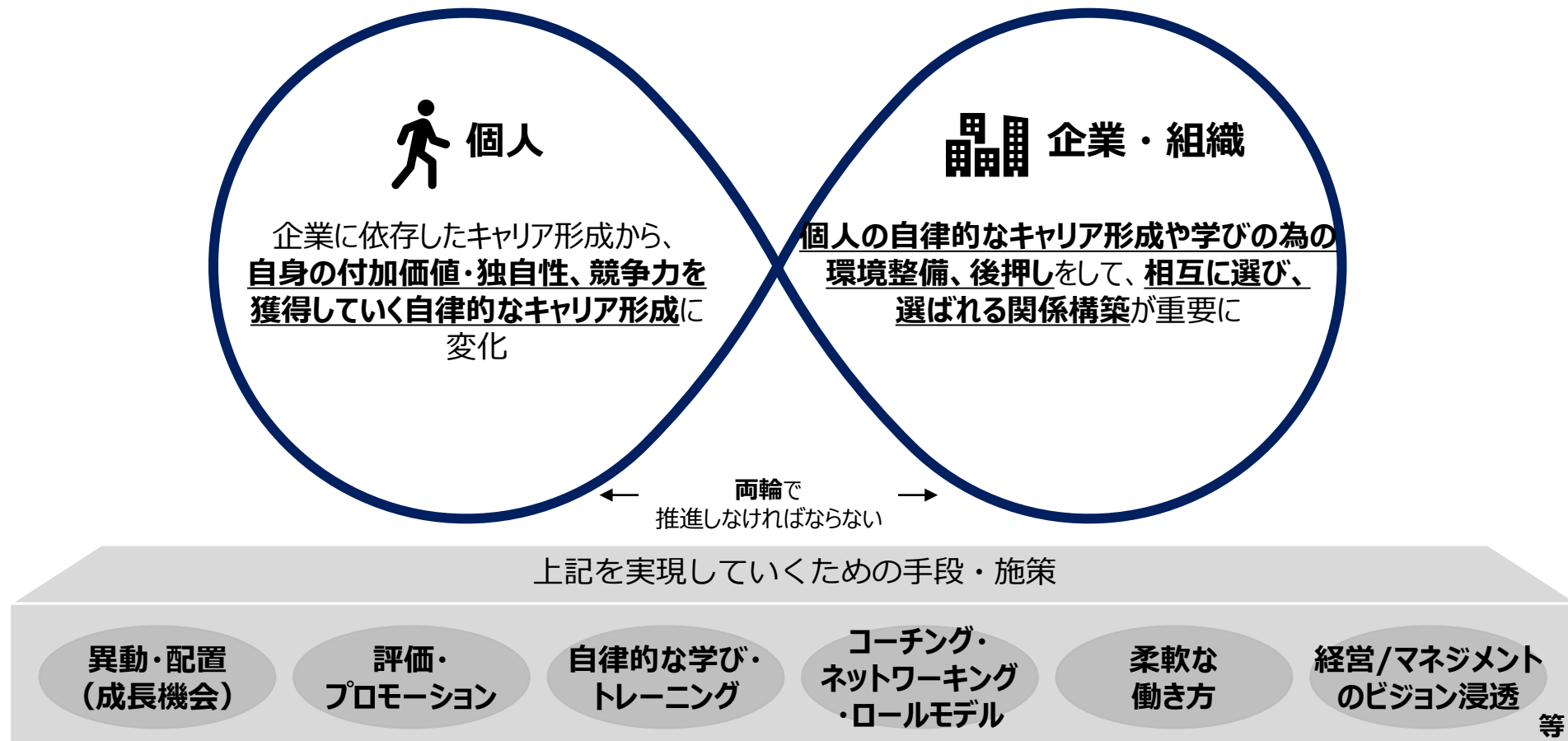
- デジタル人材の育成・確保に必要な施策について、大企業へのインタビューを通じて以下の観点で整理した。
 - ✓ **個人のキャリア形成の観点**
 - ・ 個人がデジタル人材としてキャリアを形成する際、どのような段階・過程を踏むのか。
 - ✓ **企業からの働きかけの観点**
 - ・ 個人がデジタル人材としてキャリアを形成するにあたり、企業は個人に対してどのような支援をすべきか。
 - ※ 個人のキャリア形成に影響を及ぼすステークホルダーには、企業以外（アカデミアやメディア等）も想定されるが、それぞれの影響度を踏まえ、最も個人への影響が大きいと考えられる企業からの働きかけを中心に整理を行った。
 - ※ また、大企業へのインタビュー結果が、IPAにて中小企業の事例を基に検討した「デジタル人材育成モデル*」とも整合するかを整理し、企業における普遍的なDX推進、デジタル人材育成の在り方を確認した。

- 公開情報（各社HPや一般公開されている事例等）を基に、DX推進/デジタル人材育成・確保に積極的に取り組んでいると考えられる企業を選定し、実施している取組の内容と、実施するにあたっての課題/工夫等について伺った。

区分	概要
インタビュー対象	• DX推進/デジタル人材育成に積極的に取り組んでいると考えられる企業（以下6社 50音順）のDX推進/デジタル人材育成の担当者にインタビューを実施 ① 旭化成株式会社 ② 双日株式会社 ③ 武田薬品工業株式会社 ④ 日清食品ホールディングス株式会社 ⑤ 日本電気株式会社 ⑥ 三井物産株式会社
主なインタビュー項目	• 以下のような観点でインタビューを実施 ➤ 推進体制 ✓ どのような体制でDX推進/デジタル人材育成に取り組んでいるか ➤ 取組の内容 ✓ デジタル人材を育成するためにどのような取組を行っているか （育成したい人材像・習得させたいスキルの定義、具体的な育成方法、育成後の活躍支援の有無等） ✓ 取組を行ううえで、どのような課題があったか。また、取組において、どのような工夫を行っているか

デジタル人材のキャリア形成の在り方

- IPA「デジタル時代のスキル変革等に関する調査(2023年度)」より、デジタル人材のキャリア形成は、個人の付加価値・独自性、競争力を獲得していく自律的なキャリア形成へ変化しており、企業・組織もそのための環境整備が求められているものと思料する。



- 本調査結果の活用イメージを以下の通り整理した。活用いただく方のその時々々の立場（DXを推進する企業の立場/自身のキャリア形成に取り組む個人の立場）に応じて、ご活用いただくことを想定している。

調査結果活用の狙い

本調査結果を参考に、デジタル人材（BA）育成の推進方法についてヒントを得て、自社のデジタル人材（BA）の育成に役立てることができる

活用いただく方の例

大企業に所属	社長、役員		■ 経営層
	DX推進部門の部門長		■ 企業の全社的なDX推進を担う組織に所属し、全社的なDX/デジタル人材育成・確保に取り組む個人
	事業部門長、事業部門におけるDX推進プロジェクトのリーダー、メンバー		■ 企業の事業部門に所属し、当該部門内でのDX/デジタル人材育成・確保の取組に関与する個人
	一般社員		■ デジタルに関する知見の習得や、デジタル人材としてのキャリア形成を目指す個人
中小企業に所属	社長、役員		■ 経営層
	全社的なDX推進プロジェクトのリーダー、メンバー		■ 全社的なDX/デジタル人材育成・確保に取り組む個人
	一般社員		■ デジタルに関する知見の習得や、デジタル人材としてのキャリア形成を目指す個人

活用イメージの例

DXを推進する企業の立場として

- ・ 本報告書を参考に、自社に**必要なデジタル人材を育成・確保するための戦略を策定**する

- ・ 本報告書を参考に、自社に**必要なデジタル人材を確保するための施策を実行**する

自身のキャリア形成に取り組む個人の立場として

- ・ 本報告書を参考に、**デジタル人材としての具体的なキャリア形成イメージを持つ**

- ・ 本報告書を参考に、**自身のキャリア形成に有用な施策について知り、企業へ支援を求める**

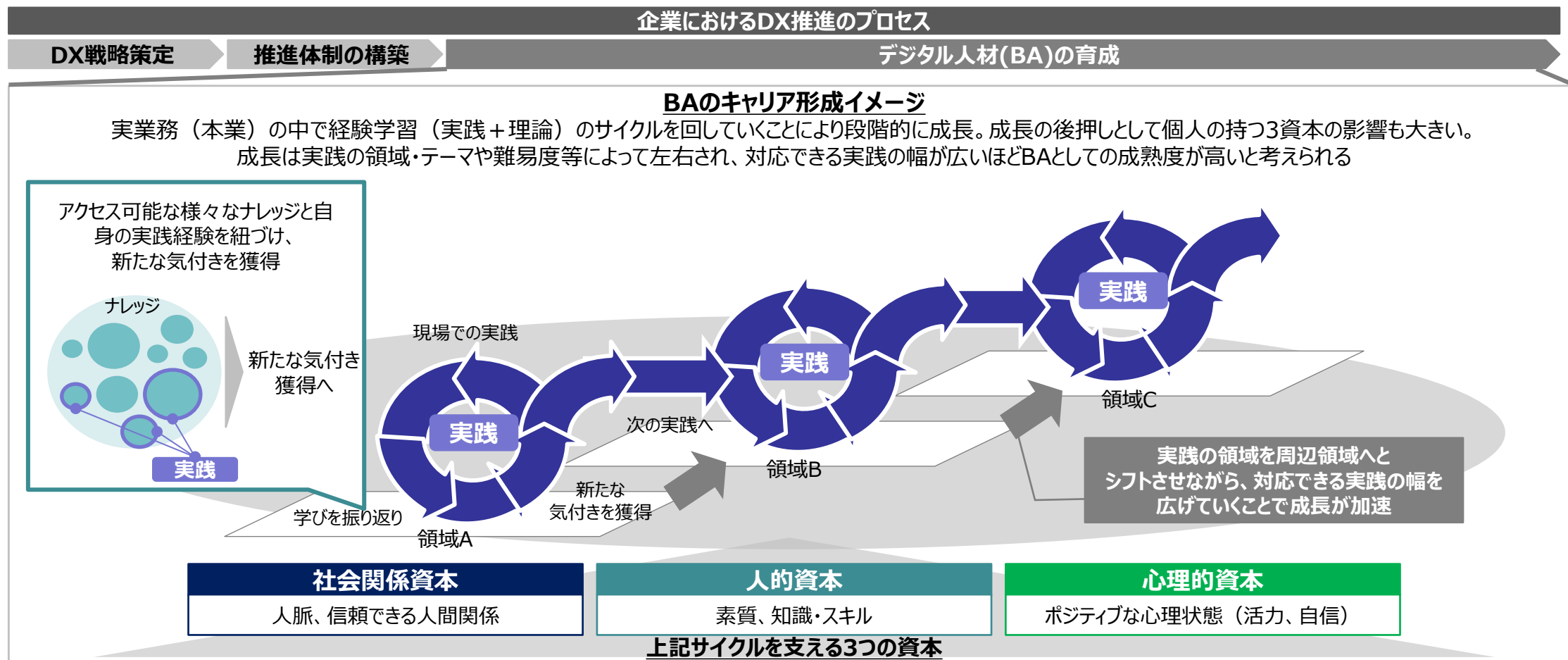
◆ デジタル人材（BA）のキャリア形成促進に関する育成モデルの検討

a. 検討の背景、アプローチ

b. 大企業におけるデジタル人材育成・確保の実態（企業インタビュー概要・結果）

- BAのキャリア形成イメージ
- インタビュー結果サマリ
- 企業におけるDX推進及びデジタル人材育成のプロセス
- 企業が陥りがちな問題及び施策の方向性
- 施策の詳細
- 過年度調査と結果との比較
- 調査結果のまとめ

- インタビュー企業において、BAは、デジタル技術の実業務での活用を通じてDXを実践しながら、ナレッジとの紐づけによって成長している事例が多い傾向にあった。このような結果を踏まえて、以下の通りBAのキャリア形成イメージを整理した。



BAのキャリア形成においては、企業が、実業務の中で積極的に経験学習を提供することが必要。経験学習は、その企業独自の要素が強く、外部（研修・プラットフォーム事業者等）からの支援だけでは成立が難しいものであるため、その点を現場のミドルマネジメント層が理解した上で、意識的に経験学習の機会を創出していくことが強く求められる

インタビュー結果サマリ（デジタル人材育成・確保に関する各社の取組状況）

- いずれの企業も、全社的なDX戦略のもと、DX推進組織を中心に、全社的なデジタル人材育成・確保に取り組んでいる。
- 座学に加え、DX推進の取組に巻き込んで、取組の中で「実践の場」を提供し、学びを深めさせる育成スタイルの企業が多い。

			旭化成株式会社 （総合化学）	双日株式会社 （総合商社）	武田薬品工業株式会社 （製薬）	日清食品ホールディングス 株式会社（食品）	日本電気株式会社 （情報通信・IT）	三井物産株式会社 （総合商社）
デジタル人材育成・確保の取組内容	特徴		現場のDXの取組に巻き込み、実践の場を提供	育成したデジタル人材を現場でのDX推進にアサインし、実践の場を提供	DX推進の中心となる人材の育成プログラムを自社で内製、実践を中心に組み込み	現場のDXの取組に巻き込み、実践の場を提供	現場のDXの取組に巻き込み、実践の場を提供	DX推進の中心となる人材の育成プログラムを自社で内製、実践を中心に組み込み
	育成・確保の工夫例	育成前・育成過程	■ 本人の意思・志向の尊重	■ 社内外への情報公開による動機づけ	■ 本人の所属部門との綿密な交渉 ■ プログラムに専念できる環境整備 ■ 個人への心理的サポート	■ ナレッジシェアによる学びの深化 ■ 個人への心理的サポート	■ クイックウィンでの成果創出 ■ 育成した人材がナレッジをシェアする場の提供 ■ 取組への賞賛 ■ 個人への心理的サポート	■ プログラムに専念できる環境整備 ■ メンター等、社員一人ひとりのケア ■ 本人の志向やスキルへの配慮
		育成後	■ 育成した人材がナレッジをシェアする場の提供 ■ 本人の意向に沿ったアサイン	■ 育成した人材がナレッジをシェアする場の提供 ■ インセンティブ付与 ■ 育成状況のモニタリング	■ 育成した人材がナレッジをシェアする場の提供	■ 育成状況のモニタリングを通じたフォロー	■ 育成状況のモニタリングを通じたフォロー	■ インセンティブ付与 ■ 人事と連携した活躍機会の提供 ■ 育成状況のモニタリングを通じたフォロー
実践の場の例			✓ 現場業務におけるデータ利活用（工場データの可視化・分析等）	✓ プロダクトのプロトタイプ開発や、市民開発等自社ビジネスへのデジタル（生成AI等）実装方法の検討	✓ 実業務に近い形（ステークホルダーや納期が存在する形）でのWebサイト改修	✓ ノーコード/ローコードツールによる業務アプリ開発	✓ デジタルIDを用いたデジタル社員証の導入 ✓ BIツールの全社導入 ✓ ノーコード/ローコードツールによるアプリ開発 ✓ ハッカソン	✓ 実業務へのデジタル活用（デジタルツールによる業務改善や新規ビジネス立ち上げ等）

企業におけるDX推進及びデジタル人材育成のプロセス

- インタビューした大企業のいずれもが、以下の通り、戦略策定にまで遡ってデジタル人材育成を進めていることが確認できた。
- 下記プロセスは、中小企業の事例をモデル化した「デジタル人材育成モデル」とも整合が取れており、企業規模にかかわらず普遍性のあるプロセスであると言えるのではないかと。

インタビュー結果を踏まえた企業におけるDX推進・デジタル人材育成のプロセス



企業が陥りがちな問題及び施策の方向性

- 前述のプロセス毎に企業が陥りがちな問題及びそれに対する施策方向性を以下の通り抽出、普遍化した。

DX推進プロセス上で企業が陥りがちな問題（例）		施策区分	施策の方向性
DX戦略策定	経営トップ自らDX戦略を発信しているものの、 <u>戦略の実行は現場任せ</u> になっている	a 経営トップのリーダーシップ発揮	■ 経営トップが強力にDX推進にコミット
	事業部門（現場）がDX推進に協力的でなく、DXに関する取組に巻き込むことが難しい	b ミドルマネジメント層への働きかけ	■ 抵抗勢力となりやすいミドルマネジメント層に対し、DXの重要性を意識づけ
推進体制の構築	社内DXに関する取組のリード役としてふさわしい人材を発掘することが難しい	c 事業部門（現場）への働きかけ	■ 事業部門（現場）に至る組織の隅々にも、DXの重要性を意識付け
	自社のデジタル人材要件を満たす人材を把握できず、育成対象者の見極めが難しい	d 多様な手段による人材発掘	■ 社内公募以外の手段も活用し、ふさわしい人材を効率的に発掘
デジタル人材の育成	育成プログラムが、社員にとって有用性を感じられる内容になっていない （例：デジタル・ITの専門的知見は学べても実業務に活かせる内容でない）	e 社員の志向やスキルの可視化	■ 社員の志向や経歴、スキルを可視化し、筋の良い人材を把握
	育成対象者のモチベーション維持、さらなる動機づけが難しい	f 育成プログラムの内製化	■ 内製化を通じ、実業務に寄り添ったプログラムをタイムリーに提供
	育成した人材に関する活躍機会を創出できていない	g 実践を中心とした育成プログラムの提供	■ DX推進の中心的役割を担う人材に対しては、Off-JTだけでなく実践の場を提供
		h キャリア形成・学習の社会的・心理的支援	■ 社会的資本や心理的資本の観点からの支援を通じ、動機付けを実施
		i 育成した人材に関する社内外への情報公開	■ 育成した人材に関する情報を成功事例として社内外へ公開し、動機づけを実施
デジタル人材の育成		j 育成した人材の活躍機会の拡大	■ 育成状況のモニタリングを通じて、育成した人材のフォローを行うとともに、ナレッジシェアの場等を通じて、育成した人材が、自身の知見やスキルを発揮できる場を創出

- インタビュー対象企業においては、前述の施策の方向性を踏まえ、具体的に下記施策を実施している。
- 以下はBAとしての個人の成長を促すために必要な体系化された施策・ソリューションであり、各企業が自社の状況によって適宜カスタマイズしながら適用できる性質のものであると考えられる。

施策区分		施策詳細
DX戦略 策定	a 経営トップの リーダーシップ発揮	- 社員にとってわかりやすい印象的なメッセージを、経営とトップ直々に発信 - 一回きりではなく継続的な発信により、全社的なDX推進の機運を醸成
	b ミドルマネジメント層への 働きかけ	組織別にDX推進状況を可視化し、ミドルマネジメント層の危機感を醸成
推進体制 の構築	c 事業部門（現場）への 働きかけ	- DXに関する取組の意義を継続的に事業部門（現場）へ説明 - 取組の予算権限を持つキーマンを巻き込み、取組を円滑に進行
	d 多様な手段による 人材発掘	- ITツールに関する勉強会等の社内イベントやコミュニティの参加者から、DXへの興味・自律性を持つ社員を発掘 - 事業部門との事前調整により、適切な人材をスムーズに確保
デジタル人材の 育成	e 社員の志向やスキルの 可視化	デジタル人材要件の把握に資する社員情報をデータベースで管理（DXへの興味関心、経歴、志向、保有スキル等）
	f 育成プログラムの内製化	外部のノウハウを有効活用しつつ、 自社ビジネスや実業務にかかわる部分等の核となる部分は社内で検討を主導
	g 実践を中心とした 育成プログラムの提供	- DX推進の中心的役割を担う人材に対しては、実践でしか得られないスキル習得の必要性を鑑み、実践の場を提供 - 実践に専念できる環境整備（関係者との事前調整含む）や、志向を踏まえたテーマ選定を実施
	h キャリア形成・学習の 社会的・心理的支援	1on1による心理的なサポート（心理的資本の観点）や メンターとの信頼関係の構築（社会的資本の観点）を通じて、育成対象者の動機づけを実施
	i 育成した人材に関する 社内外への情報公開	育成した人材に対し、そのキャリアや学習の経験に関するインタビューを行い、 インタビュー内容を成功事例として社内外に公開することで、育成対象者のモチベーションを喚起
	j 育成した人材の 活躍支援	- 育成状況をモニタリングし、育成状況に応じたフォローや、さらなる成長機会を模索 - 全社的なナレッジシェアの場を設定し、育成した人材にリード役を任せることで、育成した人材が、 自身の知見やスキルを発揮できる場を創出

凡例  個人の目線で特に成長に
有用な施策として挙げられたもの

- デジタル人材に対する個人向けインタビュー*等を踏まえ、個人の目線で特に成長に有用な施策として挙げられた施策は以下の通り。
- 本人の意思や学習意欲の尊重が、学習・キャリア形成における個人のモチベーションの源泉になりうると考えられる。

施策区分	施策詳細	
g 実践を中心とした 育成プログラムの提供	実業務に近接した 育成プログラムの提供	・ 実業務に対するデジタル実装をテーマとした育成プログラムを提供 ・ 研修と業務が断絶せず、実業務に活かせる形でデジタル知見習得を促進
	本人の意思を尊重した 業務アサイン	・ 本人の興味・関心を考慮したアサイン調整を行い、希望するテーマのプロジェクトにおける実践機会を提供 ・ 本人の自律的なキャリア形成を後押し
	社内研修の受講支援	・ リスキングを目的とした社内研修に対する本人の手上げを尊重し、当該研修への参加を承諾 ・ 業務と両立する形で研修受講できるように継続的にサポート
	社外研修への 参加機会付与	・ 社外研修の受講希望者を社内公募し、業務から一定期間離れてスキル取得に専念する機会を付与
h キャリア形成・学習の 社会的・心理的支援		

* 出所 情報処理推進機構「デジタル人材キャリアインタビュー」[デジタル人材キャリアインタビュー | デジタル人材の育成 | IPA 独立行政法人 情報処理推進機構](#)（2025/2/20 閲覧）

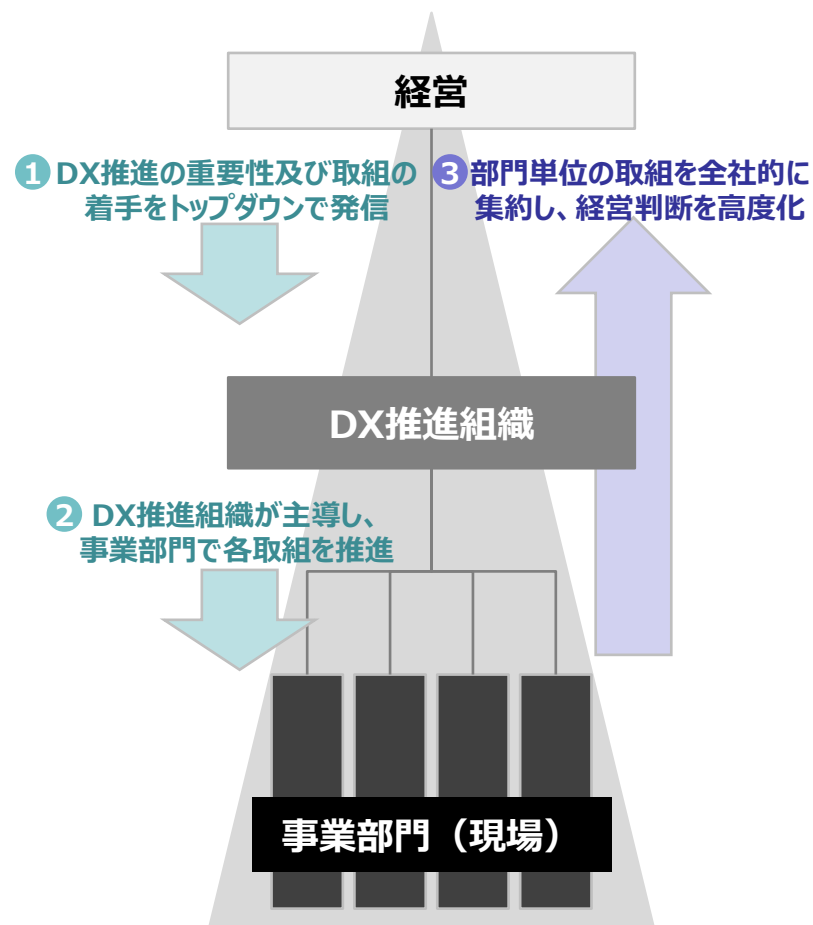
過年度調査（「デジタル時代のスキル変革等に関する調査」）結果との比較

- インタビュー結果に対する過年度調査結果の比較について、以下の通り整理。
- 既出の施策は、DX推進・デジタル人材育成のKSFとなる可能性がある一方で、新規の施策は新たに着目すべき示唆として捉えられる。

施策区分		比較	比較を踏まえた示唆
DX戦略策定	a 経営トップのリーダーシップ発揮	過年度調査にて既出	経営トップのコミットメントは、DX推進におけるKSF（Key Success Factor）の一つになる可能性
	b ミドルマネジメント層への働きかけ	過年度調査にて既出	ミドルマネジメント層への働きかけは、DX推進におけるKSF（Key Success Factor）の一つになる可能性
推進体制の構築	c 事業部門（現場）への働きかけ	新規	- 大企業における特徴として、組織構造の複雑さによる、全社的なDX戦略の浸透の難しさを想定 - 上記より、特に大企業においては各事業部門（現場）単位で意識付けを行うことが必要
	d 多様な手段による人材発掘	新規	- 大企業における特徴として、社員数の多さによる、社内人材の実態把握のしづらさを想定（人材要件を定義しても、それに沿った人材を見つけられないことがボトルネックになる懸念） - 上記より、特に大企業においては人材の実態を把握するための工夫を意識的に行うことが必要（社員情報の可視化・管理、社内イベント・コミュニティへの参加者からの人材選定等）
デジタル人材要件の定義	e 社員の志向やスキルの可視化	新規	- 外部の汎用的な育成プログラムの導入は、社員にとっての有用性が必ずしも高くない状況を招く懸念あり - 上記より、外部ノウハウを有効活用しつつ、プログラムの核となる部分（自社ビジネスや実業務にかかわる部分）の検討は社内主導することが必要
	f 育成プログラムの内製化	新規	業務を通じた実践は、デジタル人材育成におけるKSF（Key Success Factor）の一つになる可能性
	g 実践を中心とした育成プログラムの提供	過年度調査にて既出	
	h キャリア形成・学習の社会的・心理的支援	新規	個人のキャリア形成・学習支援にあたっては、人的資本や社会関係資本にとどまらず心理的資本の観点での支援も必要（1on1を通じた心理的サポート、社内外への情報公開を通じたモチベーション喚起）
	i 育成した人材に関する社内外への情報公開	新規	
	j 育成した人材の活躍支援	新規	- 育成した人材のその後までを見据えられている企業は少ない可能性 - 上記より、DX推進を一過性のもとせず、DXを通じて持続的に企業が成長するためには、「人材を育成して終わり」ではなく、育成した人材のその後も目を向け、継続的にデジタル人材を育成できる仕組みを整えることが必要

- デジタル人材（BA）育成・確保を含むDX推進においては、経営からのトップダウンをきっかけとして事業部門単位での取組が開始される傾向にある。
- 事業部門単位での取組が一定進んでいくと、各部門の取組の成果が部門を超えて集約され、経営判断の高度化に資するインプットとして活用されることで、企業全体の価値向上を実現している傾向が共通的に見られる。

企業におけるDX推進の在り方（イメージ）



【企業におけるDX推進の在り方】

経営層を起点としたDX推進の流れ

- ① 経営層がDXの重要性及び取組の着手をトップダウンで発信
- ② DX推進組織が主導して経営層のメッセージを事業部門に浸透させ、各事業部門（現場）において取組を推進

事業部門単位での取組の全社的な集約

- ③ 部門単位での取組を集約し、その成果をインプットとして全体最適の観点で経営判断を行うことによって、企業全体の価値向上に繋がる

IPA