# 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～

## 【企業インタビュー】

2025年6月

独立行政法人情報処理推進機構

IPA Better Life with IT

# 目次


1. インタビュー概要 p.2
2. 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 p.3
   - 各社におけるキャリア形成促進施策の実施状況 p.4
   - キャリア形成施策の概要 p.5
3. インタビュー各社結果一覧
   - 旭化成株式会社 p.6
   - 双日株式会社 p.9
   - 武田薬品工業株式会社 p.12
   - 日清食品ホールディングス株式会社 p.15
   - 日本電気株式会社 p.18
   - 三井物産株式会社 p.22

# 企業インタビュー概要

- 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。<br><br>➢ 旭化成株式会社<br>➢ 双日株式会社<br>➢ 武田薬品工業株式会社<br>➢ 日清食品ホールディングス株式会社<br>➢ 日本電気株式会社<br>➢ 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。<br>➢ 推進体制<br>✓ 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<br>➢ 取組の内容<br>✓ 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）<br>✓ 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 |

All Rights Reserved Copyright© IPA 2025

# 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<br>■ プログラムに専念できる環境整備<br>■ 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<br>■ 個人への心理的サポート | ■ クイックウィンでの成果創出<br>■ 育成した人材がナレッジをシェアする場の提供<br>■ 取組への賞賛<br>■ 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<br>■ メンター等、社員一人ひとりのケア<br>■ 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<br>■ 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<br>■ インセンティブ付与<br>■ 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<br>■ 人事と連携した活躍機会の提供<br>■ 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<br>✓ 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<br>✓ BIツールの全社導入<br>✓ ノーコード/ローコードツールによるアプリ開発<br>✓ 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） |

All Rights Reserved Copyright© IPA 2025

# インタビュー結果サマリ（各社におけるキャリア形成促進施策の実施状況）

- インタビューから整理できた施策をⓐ～ⓙの10施策に分類し、対応付けを行った。施策の概要は次頁参照。

| 企業名 | デジタル人材（BA）のキャリア形成促進施策 | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ⓐ 経営トップのリーダーシップ発揮 | ⓑ ミドルマネジメント層への働きかけ | ⓒ 事業部門（現場）への働きかけ | ⓓ 多様な手段による人材発掘 | ⓔ 社員の志向やスキルの可視化 | ⓕ 育成プログラムの内製化 | ⓖ 実践を中心とした育成プログラムの提供 | ⓗ キャリア形成・学習の社会的・心理的支援 | ⓘ 育成した人材に関する社内外への情報公開 | ⓙ 育成した人材の活躍機会の拡大 |
| 旭化成株式会社 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | | ● |
| 双日株式会社 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | | ● | ● |
| 武田薬品工業株式会社 | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | ● |
| 日清食品ホールディングス株式会社 | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | | ● |
| 日本電気株式会社 | ● | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | | ● |
| 三井物産株式会社 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |

All Rights Reserved Copyright© IPA 2025

# キャリア形成施策の概要

- インタビュー企業が、デジタル人材（BA）のキャリア形成のために実施した施策を、抽出・普遍化して以下10施策に整理。

| | 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**<br>• 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 |
| 推進体制の構築 | 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** |
| | 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**<br>• 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**<br>• **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 ／ 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 | • **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**<br>（DXへの興味関心、経歴、志向、保有スキル等） |
| 人材育成の実行 | 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、<br>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**<br>• 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**<br>**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、**<br>**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 |
| 育成した人材の活躍支援 | j 育成した人材の活躍機会の拡大 | • **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**<br>• **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、<br>自身の知見やスキルを発揮できる場を創出 |

All Rights Reserved Copyright© IPA 2025

# 旭化成株式会社

All Rights Reserved Copyright© IPA 2025

# 【旭化成株式会社】 インタビュー結果詳細(1/2)

- 全社的なDX推進の機運のもと、DX推進組織が現場である事業部門へ強く働きかけることで、DXの取組を推進。

**主な取組内容**

**DX 戦略策定**

■ **経営トップより、DXの重要性及びDXを通じて目指す姿を社内外に発信**

- 事業の成長に向けたDX推進及びデジタル人材育成の重要性を経営トップが理解し、中期経営計画にて、DXの重要性及びDX戦略を社内外に発信。DX推進の全社的な機運を醸成

a 経営トップのリーダーシップ発揮

**DX推進体制の構築**

**DX推進組織の組成**

■ **DX推進組織のメンバーとして、デジタルとビジネス双方のスキル・マインドセットを備えた人材を確保**

- 以下のスキルを持った人材を、社外からも含めて確保
  - ✓ デジタルの知見
  - ✓ 現場業務・ビジネスの理解
  - ✓ 取組に適切な関係者を巻き込み、最後までやりきる力
  - ✓ DXの重要性を経営や現場に説明する力
  - ✓ 向上心（学び続ける姿勢）

d 多様な手段による人材発掘

**DX推進組織による働きかけ**

■ **ミドルマネジメント層や現場のキーマンの巻き込みを通じ、事業部門（現場）にもDXの重要性を浸透**

- ✓ **現場のキーマンの巻き込み**
  - 予算権限を持つ課長、係長を巻き込み、DXの取組を円滑に推進
- ✓ **取組効果の打ち出しによる現場の意識変革**
  - 取組の効果を現場がイメージできるよう働きかけ、 DXに対する納得感を醸成

b ミドルマネジメント層への働きかけ

c 事業部門（現場）への働きかけ

All Rights Reserved Copyright© IPA 2025

# 【旭化成株式会社】 インタビュー結果詳細(2/2)

- 取組を推進する中で、取組にかかわるメンバーを実践形式で育成。
- 育成効果を最大化するための工夫として、育成過程での本人の意思・志向の尊重や、育成後の活躍機会の提供等を実施。

**主な取組内容**

**デジタル人材の育成・確保**

**デジタル人材要件の定義/人材育成の実行**

■ **取組を推進する中で、取組にかかわるメンバーを実践形式で育成**

g 実践を中心とした育成プログラムの提供

- デジタルツールを用いた業務課題解決の取組にアサインする形で人材を育成
- 取組への関与者は、以下のような素養のある社員を、上司推薦/本人手上げにより選定
  - ✓ デジタルへの興味関心
  - ✓ リーダーシップ
  - ✓ 人望　（周囲から、「この人についていきたい」と思わせる人柄や影響力）

■ **育成効果を最大化するため、本人の意思や志向を尊重**

h キャリア形成・学習の社会的・心理的支援

- ✓ **本人の志向やスキルに合わせた能力開発**
  - 本人のスキル習得状況に応じた柔軟なアサイン（例：戦略的思考を伸ばすために、特定の案件にアサインする）
  - 本人のこれまでの経歴を踏まえた、本人にとってストレッチな取組に継続的にアサイン
- ✓ **キャリア形成に対する本人の意思の尊重**
  - アサイン時に本人と面談を行い、取組に対する意思を確認

**育成した人材の活躍支援**

■ **実業務に戻った後も、習得したスキルを発揮できるよう配慮**

j 育成した人材の活躍機会の拡大

- ✓ **育成された人材が主となってナレッジシェアを行う場の提供**
  - 社内コミュニティ活用による、社員間の情報交換、交流を促進
  - 縦横様々な階層（例：全社、推進組織内、トップレイヤー間）で、成功事例を展開
- ✓ **本人の意向を踏まえた活躍機会の提供**
  - これまでの経験、今後挑戦したいこと等を本人から聴取し、当該情報を基に育成後の活躍機会を提供

All Rights Reserved Copyright© IPA 2025

# 双日株式会社

All Rights Reserved Copyright© IPA 2025

# 【双日株式会社】 インタビュー結果詳細(1/2)

- 全社的なDX推進の機運のもと、DX推進組織がミドルマネジメント層へ強く働きかけることで、DXの取組を推進。

**主な取組内容**

**DX戦略策定**

■ **経営トップより、DXを通じた価値創造の重要性を社内外に発信**

- 既存ビジネスの価値向上・競争力強化に加え、新たな事業創出による価値創造に向け、全ての事業にデータやテクノロジーを活用すること（***"Digital-in-All"***）を全社的な目標として定め、中期経営計画上を通じて社内外に発信

a 経営トップのリーダーシップ発揮

**DX推進体制の構築**

**DX推進組織の組成**

■ **デジタル機能を集約し、推進組織を組成**

- 本部跨ぎのデジタル関連機能やデジタル関連子会社を集約し、デジタル推進本部を設立し、全社DX推進/デジタルプロダクト開発/デジタル人材育成/デジタル戦略検討及び浸透のミッションを付与

■ **DX推進組織のメンバーとして、デジタルとビジネス双方の知見を備えた人材を社内外から確保**

- ビジネスにおけるDXニーズ特定のため、ビジネスとデジタル双方の知見を持った人材を重視
- 中途採用を通じて、デジタルの専門人材（プロダクト開発等の経験があり、デジタルの知見を持つ人材）を確保
- 社内公募等を通じて、ビジネス・業務への理解が深い人材（営業・コーポレート部門での経験がある人材）を確保

d 多様な手段による人材発掘

**DX推進組織による働きかけ**

■ **マネジメント層の意識変革を通じて、事業部門（現場）にもDXの重要性を浸透**

- 全役員が出席するDX推進員会において、各部のDX研修受講状況等を共有し、DXを推進している部署とそうでない部署を可視化
（DXが進んでいる部署にとってはモチベーションアップとなる一方で、進んでいない部署にとっては危機感が生まれる）

b ミドルマネジメント層への働きかけ

c 事業部門（現場）への働きかけ

All Rights Reserved Copyright© IPA 2025

# 【双日株式会社】 インタビュー結果詳細(2/2)

- 社員の志向やスキルを可視化することでより適切な人材を育成対象として選定し、実践中心の育成を実施。
- 育成効果を最大化するための工夫として、社内外への情報公開による動機づけや、育成後の活躍機会の提供を積極的に実施。

**主な取組内容**

**デジタル人材の育成・確保**

**デジタル人材要件の定義/人材育成の実行**

■ **社員プロフィール一元化を通じ、育成対象者（DX案件の関与者）を選定**

e **社員の志向やスキルの可視化**

- 社員の出身学科、デジタルへの興味関心度合い等のデータを活用し、DXへの素養を持つ社員を把握できるようにすることで、育成対象者（DX案件の関与者）を適切かつ効率的に選定

■ **実業務と近接した育成プログラムを整備**

g **実践を中心とした育成プログラムの提供**

- 実業務に近い形で実践経験を積めるような育成プログラムとすることで、業務への役立ち度を高めるとともに、業務との両立を容易に
  - ✓ 例：実業務へのデジタル実装をテーマにした研修プログラム

■ **社内外への情報公開により、本人・周囲の動機付けを実施**

i **育成した人材に関する社内外への情報公開**

- 育成した人材にインタビューを実施し、社外向けの統合報告書に掲載
- インタビュイーに対しては、内省によるさらなる成長、モチベーションアップを促すとともに、インタビュイーの活躍により周囲を刺激し、周囲のDXへの動機を高める効果もあり

**育成した人材の活躍支援**

■ **育成した人材が、習得したスキルを発揮し、活躍できる場を積極的に創出**

j **育成した人材の活躍機会の拡大**

✓ **ナレッジシェアの場の提供**
- 社内コミュニティを整備し、育成した人材等が自身のナレッジを他の社員へ共有する場を創出

✓ **実践の場での取組に報いるためのインセンティブ付与**
- インセンティブの例　：ハイスペックPCやストラップの付与

✓ **育成した人材の社内周知**
- 育成した人材へのアサイン機会を創出するため、育成した人材の情報を可視化し、バイネームで現場に共有

✓ **育成した人材のモニタリング（予定）**
- 育成した人材が携わる案件の状況を定量的にモニタリングし、育成後の状況把握を行うことで、育成した人材へのフォローを実施するとともに、育成の効果検証が可能に

All Rights Reserved Copyright© IPA 2025

# 武田薬品工業株式会社

All Rights Reserved Copyright© IPA 2025

# 【武田薬品工業株式会社】 インタビュー結果詳細(1/2)

- 全社的なDX推進のもと、デジタル人材を育成する日本に特化した特別プログラムを内製し、戦略的なデジタル人材育成を実施。

## 主な取組内容

**DX 戦略策定**

■ **経営トップより、DXの重要性及びDXを通じて目指す姿を発信**

ⓐ **経営トップのリーダーシップ発揮**

- 「データ、デジタル、テクノロジー及びAI」を企業の存在意義（パーパス）を果たすための重点領域として、経営トップが社内外にDXの重要性を発信

**DX推進体制の構築**

**DX推進組織の組成**

■ **DX推進組織のメンバーとして、デジタルとビジネス双方の知見・スキルを備える人材を社内外から確保**

ⓓ **多様な手段による人材発掘**

- ビジネスにおけるDXニーズを検討するため、デジタルのみならずビジネス領域の知見を持つ人材の育成を全社的に決定
- 周囲（同僚や上司、外部のアドバイザリー）とのコラボレーション力、コミュニケーション力も同時に重視
- 社外からの中途採用に加え、社内のデジタル人材育成プログラム（下記）を通じてメンバーを確保

**デジタル人材の育成・確保**

**デジタル人材要件の定義/人材育成の実行**

■ **デジタル人材を育成する特別プログラムとして、自社のビジネス・業務の状況に応じたプログラムを内製**

ⓕ **育成プログラムの内製化**

**概要**

DX推進の中心となる人材育成を目的とし、半年間かけてOJT/座学トレーニングを実施　（参考下図）
プログラム修了者をDX推進組織に配属し、習得内容の実践の機会を提供

**対象者**

以下を備える人材を社内公募より選抜
- ✓ スキル：デジタルツールの知見（デジタルツール利活用経験の有無等）
- ✓ マインドセット：自主性、変化の受容性、チャレンジする姿勢等
- ✓ 素養　　：デジタルへの興味関心等

| ステップ | 目的 | トレーニング内容 | 期間 |
|---|---|---|---|
| **①基礎の学習** | デジタル人材としての基礎知識を網羅的に習得する | • 基礎講座の受講<br>（例：デジタル基礎、ビジネス基礎、データマネジメント講座、AI基礎） | 1か月 |
| **②応用の学習** | 本人の希望/適性を踏まえ、専門性を向上する | • 専門性を高める応用講座を受講<br>（例：カスタマーエクスペリエンス部におけるマーケティング、UI/UX講座） | 2か月 |
| **③OJTでの実践** | 学習内容を踏まえ、実務における実践を行う | • データ・デジタル＆テクノロジー部のメンバーと連携し、実際のプロジェクトにおけるOJTを実施 | 3か月 |

All Rights Reserved Copyright© IPA 2025

# 【武田薬品工業株式会社】 インタビュー結果詳細(2/2)

- 習得スキルの特性に応じて、座学だけでなく実践の場も準備し、効果的な育成を実施。
- 育成効果を最大化するための工夫として、本人の所属部門との綿密な連携や、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等を実施。

**主な取組内容**

**デジタル人材の育成・確保**

**デジタル人材要件の定義/人材育成の実行**

■ **習得するスキルの特性に応じて、座学だけでなく実践機会も提供**

- 基礎的なスキルは座学で、実践でしか学べないスキルはOJTで習得できるプログラムを設計
- OJTは、プロジェクト形式とし、プロジェクト期間前後で期待した行動変容が起こるようメンターが伴走

g 実践を中心とした育成プログラムの提供

■ **育成の効果を最大化するため、プログラムに専念できる環境整備や本人の意思尊重、心理的サポートを実施**

h キャリア形成・学習の社会的・心理的支援

b ミドルマネジメント層への働きかけ

c 事業部門（現場）への働きかけ

✓ **本人の所属部門との連携を通じた、本人の参加意思の尊重**
- 上司の許可がおりずにプログラムに参加できない状況を回避するため、他部門との連携を綿密に実施

✓ **プログラムスケジュールの配慮**
- 受講生の負担を考慮したスケジュールでプログラムを設計
（例：研修を毎日詰め込むのではなく、振り返る・ゆっくり考える日を週に1日設けるようにし、余裕をもったスケジュールでプログラムを提供）

✓ **育成プログラムに専念できる環境整備**
- DX推進組織に異動のうえ、業務から離れて研修に集中できる環境を確保

✓ **個人への心理的サポート**
- メンターとの週次1on1や満足度調査等を通じ、プログラム受講生のモニタリングを実施
- 受講生同士の意見交換の場を設け、プログラム企画側で意見の吸い上げ・振り返りを実施

**育成した人材の活躍支援**

■ **育成した人材の活躍の場として、知見の共有の場やコミュニティを提供**

j 育成した人材の活躍機会の拡大

- 受講生と他部門との意見交換会を企画し、ナレッジシェア、シナジー創出の機会を提供
- 社員の業務上の悩みを収集できる社内コミュニティを整備し、当該コミュニティ内で新しいデジタルプロジェクトに関与する機会を提供

All Rights Reserved Copyright© IPA 2025

# 日清食品ホールディングス株式会社

All Rights Reserved Copyright© IPA 2025

# 【日清食品ホールディングス株式会社】 インタビュー結果詳細(1/2)

- 全社的なDX推進の機運のもと、DX推進組織が中心となって、全社的なDXの取組の企画提案・プロジェクトマネジメントや業務部門のアプリ等の開発、全社的なデジタル人材育成を実施。

**主な取組内容**

**DX 戦略策定**

■ **経営トップより、DXの重要性及び社員の行動変容を促すメッセージを発信**

- CEO、COO、CIO直々に、DX推進におけるスローガン「***DIGITLIZE YOUR ARMS – デジタルを武装***」を発信し、トップダウンで社員の意識改革に取り組み

a 経営トップのリーダーシップ発揮

**DX推進体制の構築**

**DX推進組織の組成**

■ **全社のDX推進を担う組織として、下記役割を持つDX推進組織を組成**

① 推進　：業務部門に対するデジタル企画提案、現場におけるプロジェクトマネジメント
② 開発　：生成AI、業務部門のアプリ・RPA開発支援
③ 教育　：全社向けデジタル教育プログラム「NISSIN DIGITAL ACADEMY」の企画・運営

■ **DX推進組織のメンバーとして、デジタルとビジネスの知見双方を備えた人材を社内外から確保**

- どの人材にも共通で求めるスキルとして以下を重視
  - ✓ デジタルの基礎知識、ビジネスへの理解
  - ✓ 斬新な発想のためのマインドセット（例：未来志向、創造性、革新性）
- 担う役割によっては、以下スキルも重視
  - ✓ プロジェクトマネジメントスキル
  - ✓ デジタルに関する技術的なスキル（例：生成AI活用スキル、ローコード/ノーコード・RPAの開発スキル等）
- 社内からは、新卒も含めて社内公募を中心に人材を確保する一方で、社外からは中途採用により人材を確保

d 多様な手段による人材発掘

■ **現場のマネジメント層の意識変革を通じて、事業部門（現場）にもDXの重要性を浸透**

- DX取組の重要性、取組効果を各部門長に対して個別に説明し、部門単位でのDXへの理解を促進

b ミドルマネジメント層への働きかけ

c 事業部門（現場）への働きかけ

All Rights Reserved Copyright© IPA 2025

# 【日清食品ホールディングス株式会社】 インタビュー結果詳細(2/2)

- 取組を推進する中で、取組にかかわるメンバーを実践形式で育成。
- 育成効果を最大化するための工夫として、ナレッジシェアや心理的サポート等のほか、育成後のモニタリングを通じたフォローも積極的に実施。

**主な取組内容**

**デジタル人材の育成・確保**

**デジタル人材要件の定義/人材育成の実行**

**■ 取組を推進する中で、取組にかかわるメンバーを実践形式で育成**

g 実践を中心とした育成プログラムの提供

- DX推進組織主導で、現場業務課題を解決するプロジェクトを企画し、部門長を通じて部門所属のメンバーをアサイン
- 一部業務を委譲することで実践機会を提供
  - ✓ 実践機会の例：業務課題洗い出し、アプリ・RPA開発、ツール利用促進

**■ 育成の効果を最大化するため、成功事例の共有や本人への心理的サポートを実施**

h キャリア形成・学習の社会的・心理的支援

- ✓ **<u>個人への心理的サポート</u>**
  - 1on1にて、活動内容の振り返りとフィードバックを実施
- ✓ **<u>成功事例の共有による学びの深化</u>**
  - 社内報やメルマガ等を活用し、DXの成功事例を社内に発信
  - ITツールのヘビーユーザーの協力を得て、新たなツール導入に向けた成功事例を創出し社内に発信
    （例：社内生成AIツールのヘビーユーザーにCopilotの使い方をレクチャーし、ユーザーの活用事例を全社展開）

**育成した人材の活躍支援**

**■ 育成後の状況をモニタリングすることで、育成した人材のさらなる成長・活躍を模索**

j 育成した人材の活躍機会の拡大

- 評価会議にて、人材の成果・目標達成状況の確認、成長機会に関するディスカッションを実施

All Rights Reserved Copyright© IPA 2025

# 日本電気株式会社

All Rights Reserved Copyright© IPA 2025

# 【日本電気株式会社】 インタビュー結果詳細(1/3)

- 自社のDXを推進する組織である「コーポレートIT・デジタル部門」にインタビューを実施。
- 自社のDXの取組を「クライアント・ゼロ」として顧客/社会に還元していく中で、メンバーの経験学習、人的資本、心理資本、社会関係資本を強化

**主な取組内容**

## DX戦略策定

**■ 経営トップより、DXを通じて目指す姿を社内外に発信**

- 自社におけるDXの取組を顧客/社会に還元していくことを全社方針とし、中期経営計画を通じて社内外に発信

a 経営トップのリーダーシップ発揮

## DX推進体制の構築 ／ DX推進組織の組成

**■ 領域別に推進組織をたちあげ、全社的なデータ利活用・データ利活用基盤導入や、デジタルID導入、デジタル人材育成等を推進**

- デジタルID・働き方DX統括部　：カード型社員証に替わる、デジタルID（顔認証等）を用いたデジタル社員証を全社的に導入
- 組織データ&アナリティクス統括部　：BIツールや経営ダッシュボードの導入等により業務へのデータ利活用を促進
- 社内DX開発センター　：部門の若手を中心としたデジタル人材育成を実施

**■ 経営幹部の意識変革を通じて、事業部門（現場）にもDXの重要性を浸透**

- 各CXOが経営課題を解決するためDMOとデータ活用の現状課題や将来像を整理
- 経営幹部が月次の予算執行会議で約7割が実際に経営ダッシュボードを使用

b ミドルマネジメント層への働きかけ

c 事業部門（現場）への働きかけ

## デジタル人材の育成・確保 ／ デジタル人材要件の定義／人材育成の実行

**■ デジタル人材に求める要件として、各部門共通して、IT/ビジネス双方の知見や、コミュニケーション力、リーダーシップ等を重視**

**（ハードスキルの例）**

- プロジェクトマネジメントスキル
- 技術的なITスキル
- ビジネス・業務の知見

**（ソフトスキルの例）**

- 創造的な問題解決力
- 周囲を巻き込む力・周囲への説明力
- 責任感
- スピード感を持って業務を進めるスキル
- コミュニケーション・コラボレーションスキル
- リーダーシップ

**■ 取組を推進する中で、取組にかかわるメンバーを実践形式で育成。取組にかかわるメンバーは、社内外から広く人材を確保**

- 社内　：公募のほか、社内コミュニティによる人材の把握、部門との事前交渉を経た指名などにより、幅広く人材を確保
- 社外　：必要に応じて中途採用により人材を確保し、自社で不足する知見・スキルを補完

d 多様な手段による人材発掘

All Rights Reserved Copyright© IPA 2025

# 【日本電気株式会社】 インタビュー結果詳細(2/3)

- 座学での学びを深めることを目的に、実践の場を積極的に提供しながら育成を実施。
- 育成効果を最大化するための工夫として、クイックウィンでの成果創出や、取組への賞賛、個人への心理的サポート等を特に意識。

**主な取組内容**

デジタル人材の育成・確保

デジタル人材要件の定義/人材育成の実行

**■ 育成対象者（取組にかかわるメンバー）の現状の保有スキルをアセスメント**

e 社員の志向やスキルの可視化

- 専用のアセスメントを通じて、メンバーの現状の保有スキルを可視化し、育成方針・計画のインプットに

**■ 座学での学びを深める形で、実践の場を積極的に提供**

g 実践を中心とした育成プログラムの提供

- 本人にとってストレッチとなるプロジェクトにリード役としてアサインし、構想から実装、導入までの一貫したプロセスを経験できる機会を提供
- コミュニケーションスキル等のソフトスキルの習得は座学では限界があるため、実践を重視
  - ✓ 例：役員の要望を理解する力を育成するために、役員層との打ち合わせにメンバーを招集
- 実業務に近い形での実践の場を提供し、実業務に直結した知識・スキルの習得を促進
  - ✓ 例：社内ニーズを踏まえたアプリケーション構築、ノーコード/ローコードアプリを通じた業務改善、ハッカソンの実施（地域のハッカソンにおいて、スポーツ振興をテーマに、障がい者や外国人が使用するモバイルアプリを企画・開発）

**■ 育成の効果を最大化するため、プログラムに専念できる環境整備や本人の意思尊重、心理的サポートを実施**

h キャリア形成・学習の社会的・心理的支援

- ✓ **クイックウィンでの成果創出によるモチベーション向上**
  - 短期で成果創出がしやすい取組に関与させ、個人のモチベーションを向上
- ✓ **勉強会やナレッジシェアの機会を通じた学びの深化**
  - ITツールの活用方法や事例等を勉強会やteams内コミュニティ等で共有しあい、メンバー間の相互学習を促進
- ✓ **業務との両立支援**
  - 受講回数制限を設けない形で教育プログラムをメンバーに提供し、個人の業務状況に応じたスキル習得を後押し
- ✓ **取組の評価**
  - 取組の成果を共有する場（例：経営会議等）を意識的に設け、取組に貢献した個人の頑張りを賞賛
- ✓ **個人への心理的サポート**
  - メンバーのモチベーション維持のため、1on1を通じて業務における悩みや希望をインタビューし、前向きなフィードバックを実施

All Rights Reserved Copyright© IPA 2025

# 【日本電気株式会社】 インタビュー結果詳細(3/3)

- 育成後のさらなる成長を可能とするため、育成状況を把握しつつ、育成した人材が習得したスキルを発揮し、活躍できる場を積極的に創出。

**主な取組内容**

デジタル人材の育成・確保

育成した人材の活躍支援

**j 育成した人材の活躍機会の拡大**

■ **育成した人材が、習得したスキルを発揮し、活躍できる場を積極的に創出**

✓ **エバンジェリストとしての活躍の場を提供**
- 育成した人材が、エバンジェリストとなって、データドリブンの重要性や、ITツールの活用方法等について周囲に伝播

✓ **育成状況に応じたさらなる成長機会の付与**
- 足りない知見や観点を補うための成長機会を外部との交わりの中でで付与
  （例：海外パートナ拠点でのアプリケーション開発、グローバルトップベンダーとの協働プロジェクトアサイン等）

■ **OJTと連携する ビジネスアーキテクトのOFF-JTを進める仕組みと体制**

✓ **仕組み**
- 部門独自のビジネスアーキテクト定義、研修体系整備、研修受講状況の可視化（人的資本）
- コーチング、斜め1on1による成長意欲の涵養（心理資本）
- 自分の役割や成長を考えるプログラムを世代毎に実施（社会関係資本）

✓ **体制**
- ビジネスアーキテクト領域の幹部が定期的に育成について議論する場を持つ
- タレントマネジメントチームを設置、各ディレクター（部長）とタレントマネジメントチームが部下育成について定期的に対話

All Rights Reserved Copyright© IPA 2025

# 三井物産株式会社

All Rights Reserved Copyright© IPA 2025

# 【三井物産株式会社】 インタビュー結果詳細(1/２)

- DX推進組織主導で、自社に必要な人材を定義の上、人材の区分別に育成を行う戦略的な人材育成を実施。
- 育成プログラムは、座学での学びを深めることを目的とした実践が中心。

## 主な取組内容

### DX戦略策定

■ **経営トップより、DXの重要性及びDXを通じて目指す姿を社内外に発信**

a 経営トップのリーダーシップ発揮

- 商社パーソンとして、デジタルを使いこなしてビジネスの変革を起こす重要性を、社長、会長、CDIOより高頻度で社内に発信
  （**“商社パーソンに必要なものは、従来の「読み書き」「そろばん」「英語」に加えて、今は「*DX*」である”**）
- DXの重要性及び全社的なDX戦略を中期経営計画を通じて社内外に発信

### DX推進体制の構築 ／ DX推進組織の組成

■ **DX推進組織のメンバーとして、新卒社員からの育成や、中途採用等を通じて人材を確保**

d 多様な手段による人材発掘

- 中途採用を通じて、デジタルの知見に強みを持つ人材を採用
- 新卒社員を配属し、DX推進組織のメンバーとしての長期的な活躍も視野に育成

### デジタル人材の育成・確保 ／ デジタル人材要件の定義／人材育成の実行

■ **自社に必要なデジタル人材として、以下の3区分で人材要件を定義し、b人材の育成を重点的に実施**

■ **b人材については、ブートキャンプ（実践）等を通じて育成**

f 育成プログラムの内製化

g 実践を中心とした育成プログラムの提供

| 人材区分 | 要件 | 主な育成プログラム | 人数規模（2025年1月時点） |
|---|---|---|---|
| **ビジネス人材（a人材）** | 業界OT（ナレッジ・スキル・経験）を持つ人 | • DXスキル研修(基礎Ⅰ) | 約8000人（全社員） |
| **DXビジネス人材（b人材）** | ビジネス/デジタル双方に精通し、ビジネスモデルやサービスの全体設計ができ、消費者/顧客のニーズを理解してアイディアを生み出せる人 | • DXスキル研修(基礎Ⅱ/応用Ⅰ/Ⅱ)<br>• DX Executive Education<br>• DX人材認定制度<br>• ブートキャンプ<br>✓ 1年半ほど実業務におけるDX案件に集中的にアサイン | 366名(DX推進意欲ある社員を認定) |
| **DX技術人材（c人材）** | 高度なDX技術（データサイエンス等）を提供できる人 | • DXスキル研修<br>• DX人材認定制度 | 数名<br>(他、IT戦略子会社で内製化) |

All Rights Reserved Copyright© IPA 2025

# 【三井物産株式会社】 インタビュー結果詳細(2/２)

- 育成効果を最大化するための工夫として、プログラムに専念できる環境整備や、本人の志向やスキルへの配慮、個人への心理的サポート等を特に意識し、育成後のモニタリング、活躍機会の提供も積極的に実施。

**主な取組内容**

**デジタル人材の育成・確保**

**デジタル人材要件の定義/人材育成の実行**

■ **ミドルマネジメント層との調整を通じた、事業部門におけるデジタル人材育成の重要性の理解促進**

- 部門所属の人材をデジタル人材として育成することへのコミットを事業部門へ示し、事業部門の理解を促進

b ミドルマネジメント層への働きかけ

c 事業部門（現場）への働きかけ

■ **育成の効果を最大化するため、プログラムに専念できる環境整備や本人の意思尊重、心理的サポートを実施**

✓ **育成プログラムに専念できる環境整備**
- DX推進組織に異動させ、業務から離れて研修に集中できる環境を確保

✓ **個人への心理的サポート**
- メンター制度を導入し、本人のキャリア形成を心理的側面から支援

✓ **本人の志向やスキルに合わせた能力開発**
- 本人のこれまでの経歴を踏まえ、本人の経験領域と親和性の高い領域の取組にアサイン

✓ **キャリア形成に対する本人の意思の尊重**
- ブートキャンプ（実践の場）以外にも、本人の意向に合わせて、外部研修の受講機会提供や、必要な人材とのマッチングを実施

h キャリア形成・学習の社会的・心理的支援

**育成した人材の活躍支援**

■ **育成した人材が、習得したスキルを発揮し、活躍できる場を積極的に創出**

✓ **インセンティブの付与**
- b人材向けプログラムの修了生にしか得られない経験（海外留学の機会等）を提供

✓ **人事と連携した活躍機会の検討**
- 本人の特性等を考慮し、プログラム修了後の配属先を人事と協議

✓ **育成状況の継続的なモニタリング**
- 育成した人材の活躍状況をモニタリングし、アサインのミスマッチがあれば人事と交渉

j 育成した人材の活躍機会の拡大

All Rights Reserved Copyright© IPA 2025

IPA