

DX人材の採用・発掘・育成

～資質・コンピテンシーを手掛かりに適材を見極め育てる方法～

第1回 DX推進にあたっての組織人材
 第2回
 第3回
 第4回
 第5回
 第6回

New

第1回 DX推進にあたっての組織人材

1. 背景：DXの壁

(1) DX推進の重要な経営資源

日本情報システムユーザー協会による企業IT動向調査2021によれば、DX推進への期待が顕在化している。IT部門のミッションは事業創造やビジネス面の変革にシフトする傾向にあり、多くの企業でIT部門の重要性が高まっている。その要因は、DX推進とテレワークである。IT部門の機能としては、デジタル技術を用いたビジネスモデルの企画推進が求められており、企業全体としてデジタル人材の採用・育成の重要度が高まっている。IT部門においては、DX推進関連で50%以上が要員を増やしており、中長期的にも増加の傾向である。人材タイプ別要員充足度では、IT戦略担当、業務改革推進/システム企画担当、データマネジメント担当、データ分析担当が低くなっており、スキル充足度が低いタイプとしてデータ分析担当、データマネジメント担当が挙げられている。要員数、スキル面で充足度の低いIT戦略担当、システム企画・業務改革推進担当については人材の育成・中途採用も多いが、事業部門の適性人材のIT部門への異動という方法も取られている。総じて、IT部門内の人材の育成、新卒採用を

含む事業部門の適性人材の異動等内部育成方法が全体の約6割、外部も人員ソースの採用・活用が約4割となっている。コロナ禍後求められる人材タイプの変化としては、開発・運用を行うタイプからDX戦略等企画を行うタイプ、データを活用して価値を創出するデータ分析担当が重視されている。こうした変化が求められる理由としては、事業環境の変化や新技術への対応に加え、人材育成やヒューマンスキルに求められることの変化がある。テレワークの拡大によりOJTでの育成が困難となっただけでなく、コミュニケーションスキルが求められているのである。要は、DX推進を担う組織と人のマネジメントが課題となっているのである。

(2) DX推進が失敗に終わる要因

DX推進が失敗する最大要因は、経営陣、事業部門、DX推進部門の現状とその関係性にあるとされる。経営陣としては、①デジタルの本質を理解しておらず、事業への影響を創造できない、②DX推進の必要性を理解しているものの、専門の人材が必要だということを理解していない、③トップダウンのアプローチまたはDX推進部門に十分な権限を与える必要があることを理解していない、等がある。事業部門としては、①既存

の事業へのこだわりが強く、変革よりも現業を優先したい、②デジタルリテラシーが低く、事業とデジタル技術を融合できない、③経営陣とDX推進への意識のギャップが大きく、DX推進部門には非協力的ということが多い。DX推進部門としては、①事業戦略、IT戦略を描けず、経営陣や事業部門を動かさない、②変革を担った経験がなく、外部ベンダーに答えを求めがち、③既存システムの保守・運用のお守役を好む、といった状況がよく見られる。

こうした経営陣、事業部門、推進部門のギャップを埋めてDXを推進するためには、DX推進のための組織作り、DX推進を担う人材の配置と育成が必要である。前者は「はじめに人ありき」で形成されてきた共同体中心の日本的組織ではなく「はじめにポジションありき」の機能体中心の欧米型の合理的な組織を作ることである。後者は、ポジション毎に求められる人材要件を明確に定義し、適所適材を実現することである。

2. DX推進組織の問題

(1) 3つの問題

紙面が限られているため、組織の設計方法自体は別の機会とし、DX推進に必要な最小限の組織を考える。その場合、以下の3つの問

■ 高橋宏誠 (たかはし こうせい)

組織人事コンサルタント。東大卒、NYUでMBA、東工大にて博士、元ウェールズ大学MBAプログラム教授。マッキンゼー、ヘイグループ(現コーン・フェリー)、Corporate Executive Board(現Gartner:世界最大のITリサーチ会社)等を経て独立。ジョブ型人事制度、サクセッションマネジメント、プロ人材の採用・発掘・育成、進化した組織へのトランスフォーメーションを支援している。



■ (株)エスト

〒166-0012 東京都杉並区和田3-26-12

・Email: kousei8@est7.net ・TEL: 090-3674-9879 ・URL: <http://est7.net/>

■ 三宅潤一 (みやけ じゅんいち)

G-ソリューション株式会社 代表取締役/組織・育成・人事コンサルタント。大学卒業後、研修会社やコンサルティング会社を経て2004年に独立。これまでの顧客企業は240社、研修やワークショップの受講者は5万人を超える。アセスメントを活用したタレントマネジメント(サクセッション・プラン)や配置と育成、サーベイを活用した組織変革、エンゲージメント向上を得意としている。現場に基づいた指導で着実に成果を上げている。



■ G-ソリューション(株)

〒107-0061 東京都港区北青山3-5-17 R&Mビル2階 ・Email: info@g-solution.jp

・TEL: 03-5775-1617 ・URL: <https://www.g-solution.jp/pxt/>

題がある。

1つは、DX推進に最小限必要な組織機能は何かという問題である。言い換えると、DX推進にどのような人材ポートフォリオが必要なのかである。

2つ目は、適切と思われる人材をリーダーに据えても機能しないことがよく起きている。ポジションとDX人材をどうしたらマッチングできるか、採用するにせよ、社内から発掘するにせよ、適切な人材を見極める要素は何か、どのように見極めるかという問題である。

3つ目は、どのようにDX人材を育成したらよいのか、どこから手をつければよいのか、である。

(2) 解決策

①DX推進に必要な機能・DX人材のポートフォリオ: 基本的には以下の5つのポジションとその職務を果たせる人材が必要である。

- ・DXを統括・推進・実現する職務(CDO～GMレベルのポジション, DX推進責任者)
- ・DX推進責任者の下、データを駆使したビジネスモデル/ビジネスプロセス構想を具体化し、企画する職務(マネジャーレベルのポジション, DXプランナー)
- ・DXプランナーと連携しつつシステム全体を設計する職務(ITアーキテクト)

・データ分析・データマネジメントを担当する職務(AIアナリティクスエンジニア)

・DX関連システムのユーザー向けデザインを担当する職務(UXデザイナー)

②人材を見極める要素と見極め方:

DX人材に関わらず、ある職務において高い成果を生み出せるかどうかは、その人物に顕在化している知識・スキル・キャリア(職歴・経験)やコンピテンシーだけでなく、その人物の潜在的な資質と職務に求められる資質との適合度がポイントとなる。その適合度が高い人材は、モチベーションが高く、ストレスなく業務に邁進し、持てる力やセンスを最大限発揮するので、期待成果を生み出すことが容易になる。また、育成の手間も省け、育成期間も短縮できる。反対に適合度が低ければ、いくら本人が努力しても、ストレスfulなだけで、期待成果を生み出すことは難しい。

次に見るべきものはコンピテンシーである。コンピテンシーの多くは、経験によって培われた行動能力であり、努力によって身に着けることが可能である。ただし、定着するまでには時間がかかる。習得に際してはアウトプットが不可欠であり、なおかつ癖になるま

で繰り返し、体に叩き込む必要がある。例えば、リーダーシップがあるというのは、その人の発想、意思決定、コミュニケーション、行動のすべてがリーダーにふさわしいと周囲に感じさせることであり、長期間の練習や経験が必要な能力である。従って、職務に必要なかつ開発可能なコンピテンシーを備えているかどうか見極めが必要となる。知識やスキルのレベルを見極めることはそれほど難しくはない。また、土台さえあれば採用・配置後でも育成できるものである。

③DX人材の育成: DXに必要な知識・スキルの習得には、リスクリテラシーがトレンドとなっている。リスクリテラシーとは、一般に新しい職業に就くために、あるいは今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に対応するために必要なスキルを獲得することである。大日本住友製薬や三井住友フィナンシャルグループ(SMBCグループ)など全社員を対象にリスクリテラシーを高める企業が徐々に登場している。背景にあるのは、「**全社DX(デジタル変革)**」の取り組みの広がりだ。また、先端のデジタル技術を新事業の創造だけでなく、既存業務の変革にも広く適用する動きが顕著である。

DX人材の採用・発掘・育成

～資質・コンピテンシーを手掛かりに適材を見極め育てる方法～

第1回 DX推進にあたっての組織人材
 第2回 DX人材の採用・発掘のポイント
 第3回
 第4回
 第5回
 第6回

第2回 DX人材の採用・発掘のポイント

1. DX人材の採用を進めるには

昨今、DX人材の獲得競争が過熱している。募集を出してもなかなか応募がないと弊社のお客様からもよく耳にする。デジタル技術やIT人材の採用に関して経験や知見をお持ちの会社ならいざ知らず、これからDXを推進していこうとする会社にとっては、DX人材の採用はハードルが高いと思われる。DX人材の採用がうまくいっていない会社は、基本に立ち戻り、DX人材に求める技術的な要件や資格を明確にし、DX人材が魅力的に感じるような仕事内容や待遇などをアピールできているかを再点検することが必要である。

DX推進の目的は会社によって異なる。オペレーションや顧客接点のデジタル化をはじめとして、製品やサービスのデジタル化、さらにはデジタル技術を活用した新規事業の創出など、その戦略や方向性は実に多様である。御社のDX推進の目的は明確になっているだろうか。その目的に対して、どんな技術やエンジニアが必要なのかを整理しているだろうか。

応募者が具体的な仕事をイメージできるように、DX推進の目的、現状の課題、推進体制、役割定義、期待成果などをしっかりと伝えていくことが重要である。また、応

募者に技術・開発環境を理解してもらい、独自の処遇についてもアピールするとよい。できることなら、DX人材に関しては既存事業の処遇とは別に、独自の制度を導入することが望ましい。DX人材の獲得競争を勝ち抜くには、他社よりも有利な条件を提示する必要がある。DX人材にはメンバーシップ型の制度よりもジョブ型のほうがなじみやすい。フレックスタイム制や複線型制度、社内公募制、副業の許可など、DX人材が魅力的に感じ、受け入れやすい環境や施策を検討することである。

DX人材に関する知見がない場合は、DX推進責任者やDXプランナーなど、デジタル技術や技術者についての知識や経験を持っているリーダーを最初に採用することがベストである。必要とするデジタル人材の採用戦略についてDX推進の知見を持つ人材に検討してもらって採用活動を進めたほうがうまくいく。

2. 見極めるべきは潜在的資質

技術的な知識やスキル、資格、経験の有無もさることながら、採用に当たってぜひ見極めてほしいのは応募者が持つ潜在的な資質である。マクレランドの「冰山モデル」でいうと、履歴書や職務経歴書に記載されている内容（知識や

スキル、資格、経験など）は氷山が海面から出ているほんのわずかな部分であり、その人物の一部しか表していない。しかし、人間の資質の大部分は、水面下の目に見えない潜在的部分が占める。人物に関する可視化された情報（知識やスキル、資格、経験など）の割合が10%程度で、それ以外の大部分が見えていないのだとすると、我々は採用や選抜、育成に関わる判断基準について大きな過ちを犯している可能性が高い。

潜在的な資質とは、認知能力や性格、ポジション（職務）への興味や動機などを指す。技術的な知識や経験が募集条件にぴったりでも、本人の潜在的資質が御社の求める職務に必要な資質に合っていないければ、仮に採用できたとしても、その人物が成果を挙げることは難しい。実際、短期間での離職につながることも多いのである。

自分の潜在的資質について気づいていない人、勘違いしている人も多く見られる。特に、潜在的資質とコンピテンシーは区別しにくいからである。コンピテンシーの多くは開発可能である。例えば、潜在的資質としては社会的でない性格の人でも、訓練や状況によって社会的に振る舞うことは十分可能である。実際、面接時の印象と入社後の振る舞いが違う人もい

■ 高橋宏誠 (たかはし こうせい)

組織人事コンサルタント。東大卒、NYUでMBA、東工大にて博士、元ウェールズ大学MBAプログラム教授。マッキンゼー、ヘイグループ(現コーン・フェリー)、Corporate Executive Board(現Gartner:世界最大のITリサーチ会社)等を経て独立。ジョブ型人事制度、サクセッションマネジメント、プロ人材の採用・発掘・育成、進化型組織へのトランスフォーメーションを支援している。



■ (株)エスト

〒166-0012 東京都杉並区和田3-26-12

・Email: kousei8@est7.net ・TEL: 090-3674-9879 ・URL: <http://est7.net/>

■ 三宅潤一 (みやけ じゅんいち)

G-ソリューション株式会社 代表取締役/組織・育成・人事コンサルタント。大学卒業後、研修会社やコンサルティング会社を経て2004年に独立。これまでの顧客企業は240社、研修やワークショップの受講者は5万人を超える。アセスメントを活用したタレントマネジメント(サクセッション・プラン)や配置と育成、サーベイを活用した組織変革、エンゲージメント向上を得意としている。現場に基づいた指導で着実に成果を上げている。



■ G-ソリューション(株)

〒107-0061 東京都港区北青山3-5-17 R&Mビル2階 ・Email: info@g-solution.jp

・TEL: 03-5775-1617 ・URL: <https://www.g-solution.jp/pxt/>

る。面接時においては本人の潜在的資質に関わらず面接官に期待される振る舞いができるからである。また、「努力すれば誰でもどんな職務もできるようになる」という思い込みもある。潜在的資質である性格や一部の行動特性は、遺伝的要素や幼少期から青年期までの経験によって形成され、その後はほぼ変わることがないとされる。「努力してできるようになった」人物は、元々そういう潜在的資質を持っていた可能性が高い。潜在的資質が合っていないのに努力を続けることを前向きに捉える考え方もあるが、それは大きなロスでもある。本人、上司、同僚に加え、お客様や会社全体から見ても、努力する時間、労力、それらに伴うストレス、上司の育成負担、ミスやトラブル、その他の見えないコストまで考えた場合、負の影響が大きすぎる。

3. 職務とのマッチングJOBFIT

職務に求められる潜在的資質を定義し、応募者の潜在的資質とマッチングすることで、その人物がその職務を遂行できるかどうか、その職務に喜びを見出せるかどうかの判断が可能である。

人と職務がマッチしている状態を我々は「JOBFIT」と呼んでいる。その職務に対してモチベー

ションが高いかどうか、職場になじめるかどうかは、人物の良し悪しではなく、潜在的資質が職務と職場にフィットしているかどうかで決まるのである。JOBFITを実現させること、すなわち、潜在的資質という観点からの適所適材は、本人のやりがいや満足感、エンゲージメントの向上やチームワークの向上につながり、最終的には職場の生産性を高めるものである。36万人のセールス職の過去20年間にわたるキャリア追跡調査の結果、職務にフィットしている人材は、そうでない人材と比較して、およそ2.5倍の生産性をもたらすという研究結果もある*。

JOBFITは、ストレスや緊張感、職場内での対立、上司や同僚の疲弊、顧客からのクレームなどを減らし、職場全体のメンタル不全発症率の低減や離職率の低減につながる。そして、最終的に採用や育成のコスト、残業代など、様々なコストの削減をもたらす。

4. 社内から発掘する場合

最後に、外部からの採用が難しい場合を考えてみよう。採用がうまくいかない場合は、社内から人材を発掘・育成することにシフトする必要がある。これまでデジタ

ル技術に縁のなかった部署や人材でも、潜在的資質で見ると、逸材が埋もれている可能性が大いにある。「名選手必ずしも名監督ならず」という言葉があるが、これも選手として求められる潜在的資質と監督として求められる潜在的資質が異なっているからである。

社内からの発掘とは、御社のデジタル人材として必要な潜在的資質を持っている社員を社内探し出し、JOBFITを目指すということである。この場合、配置転換やその後の育成を考えると、変化への適応力や新しいことを素早く学べる能力の高さが求められる。要するに、リスクリングの能力があるかどうかの判断が重要になる。また、本人には、選抜された理由を伝えてリスクリングへのモチベーションを上げ、知識やスキルを完全に習得するまでしっかりとサポートしていくことが必要である。

潜在的資質を客観的かつ公平に見極め、JOBFITを実現するためには、そのためのアセスメント・ツールを使うことをおすすめしたい。アセスメント・ツールについては、次回「DX人材の資質の見極めツール」にて詳しく解説する予定である。

*"Job Matching for Better Sales Performance" by Herbert M. Greenberg and Jeanne Greenberg / "Harvard Business Review" September 1980.

DX人材の採用・発掘・育成

～資質・コンピテンシーを手掛かりに適材を見極め育てる方法～

第1回 DX推進にあたっての組織人材
 第2回 DX人材の採用・発掘のポイント
 第3回 DX人材の資質の見極めツール
 第4回
 第5回
 第6回

第3回 DX人材の資質の見極めツール

1. アセスメント・ツールの活用

DX人材の潜在的資質を見極め、JOBFITを実現するにはどのような方法があるのか。アセスメント・ツール「ProfileXT」(以下PXT)の活用例でご紹介しよう。人材アセスメント・ツールには、能力や適性、性格を診断するものが多いが、PXTは潜在的資質を数値化するものである。その結果に「良い・悪い」はなく、ましてや人物を査定するものでもない。回答者がどのような潜在的資質を持っているかを示し、その潜在的資質が求められる職務にどのくらいFITするかを示すというのがコンセプトである。仮にある職種にFITしなくても、別の職種にFITすることはよくある。PXTは開発から30年の歴史があり、125ヶ国・33言語で展開されており、全世界で4万社に導入され、5,000万人の回答者がいる。日本国内でも2011年から展開され、製薬・通信・小売・飲食・印刷・金融・化学・アパレル・住宅等の様々な業界で活用されている。

2. 潜在的資質を見極めるための指標

潜在的資質として数値化される領域は、「思考スタイル」「行動特性」「仕事への興味」の3分野で、

1～10のスコアで表示される。

(1) 思考スタイル

「思考スタイル」は、情報処理や学習の速さ、論理的思考、推理能力、問題解決能力を明らかにするものである。「言語スキル」「言語的推理」「計算能力」「数的推理」の4つの指標と4つの総合指標である「ラーニング指標」の計5つの指標で示される(図表1)。

「思考スタイル」は高いほうが良いと思われがちだが、「思考スタイル」が高いことで、むしろFITしない職種もある。例えば、工場のラインや建築現場等では、「思考スタイル」が低いほうが長続きし、成果が生まれやすい。

(2) 行動特性

「行動特性」には以下の9つの指標がある。

- ① エネルギー
- ② 主張性
- ③ 社交性
- ④ 組織従順性
- ⑤ 態度
- ⑥ 決断性
- ⑦ 協調性
- ⑧ 独立性
- ⑨ 判断の客観性

「行動特性」とは、回答者にとって自然で無理のない振る舞いを明らかにするものであり、職務で

求められる行動ができるかどうか、職場にすんなりなじめるかを把握できる(図表2)。

紙面の都合ですべてを解説できないが、例えば「エネルギー」という指標は、作業を実行するペースの度合いを表す。スコアの高い方は、マルチタスクを好み、活発で、休むことなく興奮と挑戦を求めがちである。一方、スコアの低い方はデスクワークに必須の忍耐と集中力を持ち、冷静な対応が得意である。また「主張性」とは、自らの意見を表現したい度合いとコントロールへの関心度合いである。スコアの高い方は、達成やリーダーシップの発揮、状況のコントロールを重視し、一方、低い方は、コントロールに興味がなく、周りからは大変従順な人物に見えるであろう。

(3) 仕事への興味

最後に「仕事への興味」は、回答者が興味を引かれ、動機づけされる仕事を以下のような6つのカテゴリーに分け、その中から上位3つを示している。

- ・クリエイティブ：創造性や想像力、独創的で美的センスを必要とする活動
- ・機械・作業：外で行う作業や道具や機械を使った仕事
- ・人的サービス：人を助ける活動

■ 高橋宏誠 (たかはし こうせい)

組織人事コンサルタント。東大法卒、NYUでMBA、東工大にて博士、元ウェールズ大学MBAプログラム教授。マッキンゼー、ヘイグループ(現コーン・フェリー)、Corporate Executive Board(現Gartner:世界最大のITリサーチ会社)等を経て独立。ジョブ型人事制度、サクセッションマネジメント、プロ人材の採用・発掘・育成、進化型組織へのトランスフォーメーションを支援している。



■ (株)エスト

〒166-0012 東京都杉並区和田3-26-12

・Email: kousei8@est7.net ・TEL: 090-3674-9879 ・URL: http://est7.net/

■ 三宅潤一 (みやけ じゅんいち)

G-ソリューション株式会社 代表取締役/組織・育成・人事コンサルタント。大学卒業後、研修会社やコンサルティング会社を経て2004年に独立。これまでの顧客企業は240社、研修やワークショップの受講者は5万人を超える。アセスメントを活用したタレントマネジメント(サクセッション・プラン)や配置と育成、サーベイを活用した組織変革、エンゲージメント向上を得意としている。現場に基づいた指導で着実に成果を上げている。

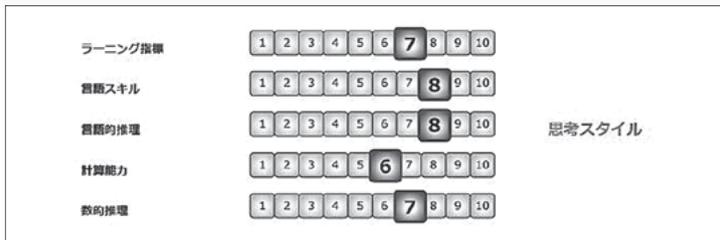


■ G-ソリューション(株)

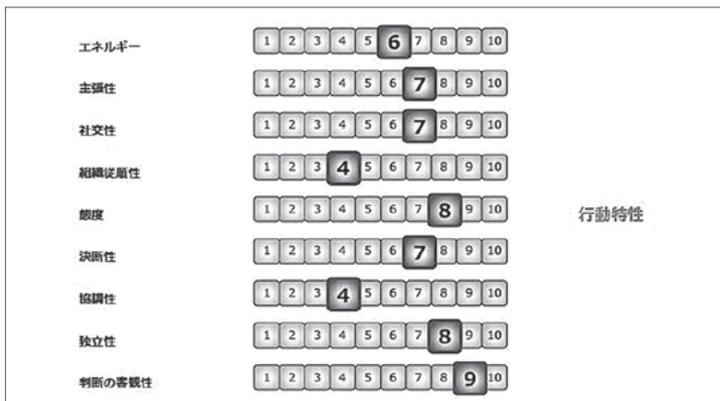
〒107-0061 東京都港区北青山3-5-17 R&Mビル2階 ・Email: info@g-solution.jp

・TEL: 03-5775-1617 ・URL: https://www.g-solution.jp/pxt/

図表1 思考スタイル



図表2 行動特性



- や、誰かと一緒に仕事をする
こと、自発的な支援活動
- ・事業開発：人を導いたり、説得したり、発案するような活動
 - ・財務・事務管理：文章や数字を扱い、業務手順を整理するような活動
 - ・研究・分析：科学技術活動、研究、知的スキルを求められる活動

3. DX人材に求める
潜在資質を設定する

DX人材候補者へのアセスメントが完了したら、次にポジション毎に求める潜在的資質を設定する必要がある。ある職種に必要とされる潜在的資質のセットのことを

我々は「パフォーマンスモデル」と呼んでいる。連載第1回(1月号「DX推進にあたっての組織人材」)において「DX推進に必要な機能・DX人材のポートフォリオ」として5つのキー・ポジションを提示した。それは、「DX推進責任者」「DXプランナー」「ITアーキテクト」「AIアナリティクスエンジニア」「UXデザイナー」である。

PXTではすでにこの5つのポジションにつき「パフォーマンスモデル」を設定済みである。そのまま職務マッチングに使用することも可能であるし、導入企業側が独自にカスタマイズもできる。また5つのポジション以外にも、必

要なポジションを加え、それらのパフォーマンスモデルを設定してもよい。

4. 職務とのマッチングと
JOBFITを見て採用・発掘へ

パフォーマンスモデルが設定できれば、いよいよ候補者とのマッチングである。ある候補者に複数のポジションを同時にマッチングし、どのポジションが一番FITするかを見ることも可能である。逆に、1つのポジションに対して複数の候補者をマッチングし、誰が一番FITするかを見ることも可能である。マッチ率は、先ほどご紹介した「思考スタイル」「行動特性」「仕事への興味」の3分野それぞれのマッチ率とそれらを合わせた「総合ジョブマッチ率」がパーセンテージ(%)で表示される。これを採用・発掘の参考にするのである。

ただし、ジョブマッチ率のみを判断の基準にするのではなく、これまでの選考で用いてきた「知識」「スキル」「経験」「コンピテンシー」「評価」など、氷山の上の部分の判断も合わせて行うことで、よりの確な採用・発掘につなげることが望ましい。

具体的な事例については、第4回『DX人材の採用発掘事例』にて詳しく解説していく予定である。

DX人材の採用・発掘・育成

～資質・コンピテンシーを手掛かりに適材を見極め育てる方法～

第1回	DX推進にあたっての組織人材
第2回	DX人材の採用・発掘のポイント
第3回	DX人材の資質の見極めツール
第4回	DX人材の採用発掘事例
第5回	
第6回	

第4回 DX人材の採用発掘事例

【事例1】

DX人材のパフォーマンスモデルとコンピテンシーの活用

A社では、「各事業部でDXを推進せよ」とのお達しがトップダウンで下りてきた。各事業部に人事権はあるものの、これまで経験のないDXについて、以下のような声が噴出した。

「DXの計画・推進にどのような人材が必要なのかが分からない」「DXに適した人材が社内のどこにいるのか分からない」「そもそも時間が足りない」「DX業務に関わる人材が足りない」などなど。そこへ、経営陣からは「早く進めよ」というプレッシャーが再三にわたりにかけられていた。

人事部には困った事業部からのDX人材についての問合せや相談が急増していた。そこで、検討の結果、DX人材5職種（「DX改革責任者」「DXプランナー」「ITアーキテクト」「AIアナリティクスエンジニア」「UXデザイナー」）のパフォーマンスモデルとコンピテンシーを活用して、DX人材の獲得と育成に道筋をつけることにした（連載第3回「DX人材の資質の見極めツール」参照）。

A社では、3年前に「PXT＝ProfileXT：潜在的資質を見極めるアセスメント・ツール」を導入し、

採用や配置、育成に活用しており、すでに1,000名ほどの「PXT」回答者が存在していた。そこで、回答済みの対象者をDX人材の各パフォーマンスモデルとマッチングさせてみた。

DX人材モデルごとに候補者群、いわゆるタレントプールを形成しようとしたが、「DX改革責任者」については、ジョブマッチ率が上位でかつコンピテンシーが合致する人材が非常に少なかった。A社の社風なのか、大人しい雰囲気、真面目に仕事をこなすスタイルの方が多く、「DX改革責任者」に求められるような独創性を持って現状を打破していく潜在的資質・コンピテンシーを持った人は、“出る杭は打たれる”という扱いとなり、パフォーマンスを上げにくいようである。

「DXプランナー」と「ITアーキテクト」については、少数ではあるが高ジョブマッチ率かつコンピテンシーが合致する人材が存在しており、「UXデザイナー」は、多くの人数が高ジョブマッチ率を示した。興味深いのは、一番少ないだろうと予想していた「AIアナリティクスエンジニア」に要求されるパフォーマンスモデルとコンピテンシーに合致する人材が一番多かったことである。元々、理系で集中力が高く、計算能力や数

的推理、判断の客観性に長けている人材が多く存在していたのである。

「DX改革責任者」を除く4つのタレントプールをまずは形成し、次に、社内発掘・育成するのか、外部から中途採用するのかという方向性を決めるため、状況を5つの要素（①現状の充足率、②将来の必要人数、③重要度、④有望なタレントプールの有無、⑤育成可能性・経験の重要性）で整理してみた。これらを一覧にしたのが図表1である。

「DX改革責任者」については、そもそも潜在的資質が合致した候補者がいないので、中途採用とした。「DXプランナー」と「ITアーキテクト」は、潜在的資質が合致した候補者が少数存在したが、実務経験が重要であり、即戦力が必要であり、育成に時間がかかるということを考慮して、中途採用とした。「DXプランナー」については、今後需要が増えてきた場合にも備えて外注も併せて活用することとなった。「AIアナリティクスエンジニア」については、潜在的資質が合致した人材のタレントプールを形成できたので、今後3年ほどかけてじっくりと育成していく方針とした。最後に「UXデザイナー」についても、総合的に判断して社内で育成していく方針

■ 高橋宏誠 (たかはし こうせい)

組織人事コンサルタント。東大法卒、NYUでMBA、東工大にて博士、元ウェールズ大学MBAプログラム教授。マッキンゼー、ヘイグループ(現コーン・フェリー)、Corporate Executive Board(現Gartner:世界最大のITリサーチ会社)等を経て独立。ジョブ型人事制度、サクセッションマネジメント、プロ人材の採用・発掘・育成、進化した組織へのトランスフォーメーションを支援している。



■ (株)エスト

〒166-0012 東京都杉並区和田3-26-12

・Email: kousei8@est7.net ・TEL: 090-3674-9879 ・URL: http://est7.net/

■ 三宅潤一 (みやけ じゅんいち)

G-ソリューション株式会社 代表取締役/組織・育成・人事コンサルタント。大学卒業後、研修会社やコンサルティング会社を経て2004年に独立。これまでの顧客企業は240社、研修やワークショップの受講者は5万人を超える。アセスメントを活用したタレントマネジメント(サクセッション・プラン)や配置と育成、サーベイを活用した組織変革、エンゲージメント向上を得意としている。現場に基づいた指導で着実に成果を上げている。



■ G-ソリューション(株)

〒107-0061 東京都港区北青山3-5-17 R&Mビル2階 ・Email: info@g-solution.jp

・TEL: 03-5775-1617 ・URL: https://www.g-solution.jp/pxt/

とした。

特に今後の需要増を見越して、継続的に「PXT」を活用してタレントプールに合致する人材を発掘していくということも決められた。現在A社では、事業部と人事部が連携しながら、それぞれのDX人材モデルの方針に応じて、採用活動や育成体系の構築や育成計画の立案に取り組んでいる。

【事例2】

新・営業マネジャーの選抜

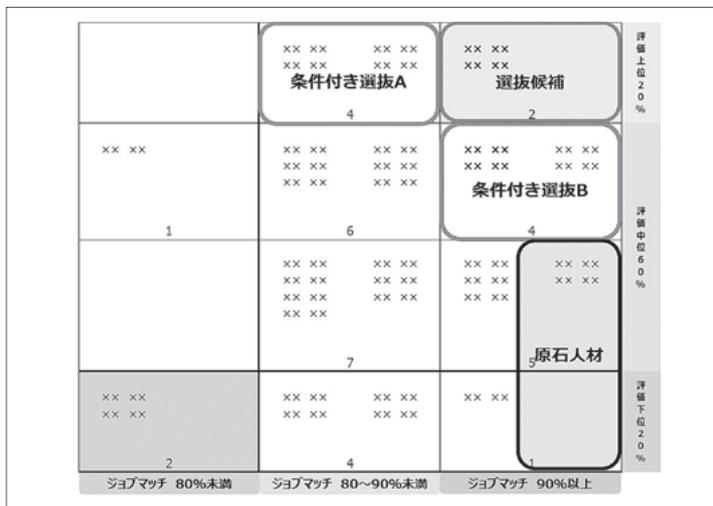
B社では、コロナ禍以降に事業戦略を転換し、新たに「新技術活用による顧客満足度の向上」をDX戦略として取ることにした。その戦略を推進する新たな営業マネジャー像として、現場で新技術活用を定着させるミッションを持たせ、従来の「マネジャーのコンピテンシー」にプラスして「論理思考力」や「ITリテラシー」「リーダーシップ」といったコンピテンシーと潜在的資質を併せ持たせることとした。

営業マネジャーの人物像が固まってきたところで、「DX改革責任者」のパフォーマンスモデルを参考として、「PXT」の指標を用いながら独自の営業マネジャー像を設定していった。経営者や営業本部長へのインタビューを実施し、その後数回の調整を経て「新・営

図表1 DX人材モデル別の要件整理と方向性

人材モデル名	現状の充足率	将来の必要人数	重要度	タレントプール	経験育成	方向性
DX改革責任者	× ×	少数	○	× ×	資質が合わない	中途採用
DXプランナー	×	今後増加	◎	△	経験が重要	中途採用 外注
ITアーキテクト	×	少数	◎	△	即戦力が必要	中途採用
AIアナリティクスエンジニア	△	ごく少数	△	◎	何とか育成可	社内発掘・育成
UXデザイナー	○	今後増加	○	○	育成可	社内発掘・育成

図表2 新・営業マネジャーの人材ポートフォリオ



業マネジャー」のパフォーマンスモデルを完成させ、従来のコンピテンシーや業績評価だけでなく、潜在的資質も判断できる準備が整った。

当初は、外部からの採用も検討したが、結局、自社のビジネスの理解に時間がかかるので、既存の営業人材からの内部登用と育成に舵を切ることになった。

そこで50名の営業マネジャーに「PXT」に回答してもらい、「新・

営業マネジャー」のパフォーマンスモデルとマッチングをかけたところ、「総合ジョブマッチ率」は63%から94%まで広く分布した。

図表2のように縦軸に「業績評価」、横軸に「総合ジョブマッチ率」を取り、候補者をプロットしてみた。右上の2名および周辺の条件付き選抜Aと条件付き選抜Bの合計10名を「新・営業マネジャー」として選抜し、論理思考とITリテラシーの教育を行っている。

DX人材の採用・発掘・育成

～資質・コンピテンシーを手掛かりに適材を見極め育てる方法～

- 第1回 DX推進にあたっての組織人材
- 第2回 DX人材の採用・発掘のポイント
- 第3回 DX人材の資質の見極めツール
- 第4回 DX人材の採用発掘事例
- 第5回 DX人材のコンピテンシー
- 第6回

第5回 DX人材のコンピテンシー

1. コンピテンシーの概念

「第1回DX推進にあたっての組織人材」において、人材を見極める要素として潜在的資質の次にコンピテンシーが重要だと述べた。本稿では、コンピテンシーの意義、内容、本質、そしてDXの典型的職務に求められる職務要件の例(成果責任とコンピテンシー)を紹介する。

(1) コンピテンシーとは

コンピテンシーは「ある職務または状況に対し、基準に照らして効果的、あるいは卓越した業績を生む原因として関わっている個人の根源的特性」と定義される。要は、成功している人の行動能力である。コンピテンシーには理論的背景があり、ハーバード大学のデイビッド・C・マクレランド教授を中心としたグループが外交官の選考の支援を国務省から依頼され、実施した研究に由来する。外交官に対する様々なテストの能力と職務上の成功との間には相関関係が発見されなかったため、職務上の成果を予測するものは何かという問題が設定された。調査の結果、外交官として有能な人に共通していることとして、以下の3つの能力が重要なことが判明した。

①異文化における対人関係能力

②他の人たちの尊厳や価値を認め、ストレス下でも前向きに対処する能力

③誰が誰に影響を及ぼしており、各人の政治的立場がどんなものを素早く学ぶ能力

このように、コンピテンシーとは人の思考・行動観察から科学的に開発された、特定職務で優れた成果を上げる行動能力なのである。

基本コンピテンシーは約20種類(図表1)あり、各々5つ程度のレベル(図表2)で定義されている。

例えば、イノベーション/独創性の土台となる概念的思考のレベル別定義は図表3の通り。

図表1 コンピテンシーの種類

1. リーダーシップ
2. 強制力(指導力)
3. 育成力
4. チームワーク
5. 達成志向性
6. イニシアティブ
7. 徹底確認力
8. 顧客志向性
9. フレキシビリティ
10. 分析的思考
11. 概念的思考
12. 情報志向性
13. 対人インパクト
14. 対人理解力
15. 関係構築力
16. 組織認識力
17. 自信(自己貫徹力)
18. セルフコントロール
19. 組織貢献力
20. 一貫性(透明性)

(2) コンピテンシーの本質

コンピテンシーは通常の「能力」とどのように異なるのか、その本質を理解しておくことは重要である。一般に、能力とは知識・技術・経験等を含めた資質をいう。コンピテンシーは、資質に加えて、行動化、成果認識、動機をも含む包括的な能力である。まず、高い成果を生み出すのに重要なのは、資質を使いこなす行動化である。例

図表2 コンピテンシーのレベル

タイプ	説明
1 反応行動	2レベルに満たない断片的な行動
2 受動行動	言われたことをその通りやっている
3 能動行動	通常行うべきことをその通り自主的に行っている
4 成果創出行動	成果を生み出そうとする明確な意思によって主体的に行動している
5 独創行動	成果を生み出すため、独自の工夫によって状況そのものを変えるような行動をしている

図表3 思考のレベル別定義

	レベル別定義
基本定義	一見したところ関係のない複数の事象から、パターンや関係性を見抜き、新たなコンセプトやアイデアを生み出す
1	・「過去のあの例と同じだ」と認知できる。
2	・複数の情報のなかでパターンや傾向を見出す。
3	・経験や理論をベースとして、今までに経験したことのない新しい事象の意味合いを見出す。
4	・複雑な状況を分かりやすく明確に説明する、または既存のモノの見方や知識・情報をシンプルに言い換える。 ・今までに経験したことのない新しい複数の事象について、事象相互の関係や共通パターン、意味合いなどを見出す。
5	自分独自のモデルや理論を構築する。

■ 高橋宏誠 (たかはし こうせい)

組織人事コンサルタント。東大法卒、NYUでMBA、東工大にて博士、元ウェールズ大学MBAプログラム教授。マッキンゼー、ヘイグループ(現コーン・フェリー)、Corporate Executive Board(現Gartner:世界最大のITリサーチ会社)等を経て独立。ジョブ型人事制度、サクセッションマネジメント、プロ人材の採用・発掘・育成、進化した組織へのトランスフォーメーションを支援している。



■ (株)エスト

〒166-0012 東京都杉並区和田3-26-12

・Email: kousei8@est7.net ・TEL: 090-3674-9879 ・URL: http://est7.net/

■ 三宅潤一 (みやけ じゅんいち)

G-ソリューション株式会社 代表取締役/組織・育成・人事コンサルタント。大学卒業後、研修会社やコンサルティング会社を経て2004年に独立。これまでの顧客企業は240社、研修やワークショップの受講者は5万人を超える。アセスメントを活用したタレントマネジメント(サクセッション・プラン)や配置と育成、サーベイを活用した組織変革、エンゲージメント向上を得意としている。現場に基づいた指導で着実に成果を上げている。



■ G-ソリューション(株)

〒107-0061 東京都港区北青山3-5-17 R&Mビル2階 ・Email: info@g-solution.jp

・TEL: 03-5775-1617 ・URL: https://www.g-solution.jp/pxt/

例えば、CSの専門家は顧客満足度について豊富な知識を持っているが、顧客からのクレームにうまく対応できないことがある。知識は豊富でも、その知識を行動化できていないのである。

次に、高い成果のイメージを明確に持っていること、つまり、成果認識が重要である。成果を出すにはゴールのイメージを明確に把握していて、それを生み出すために最も効果的な行動は何かを考え、集中的にやっていくことがハイパーフォーマーに共通している。「動機」とは「やる気がある」とは違う。どんな場面・条件下でも必ず成果を出す人が動機づいている人である。やる気があるという人はやろうとする気持ちは高いがいざとなると逃げたりすることがある。あの人は嫌いだから、気分が乗らないから等、「やろうとする気持ちの高さ」が行動に結びつくかどうかは分からない。資質がいくらあっても、行動化・成果認識・動機のレベルが低ければ、高い成果を生み出す確率は低くなってしまふのである。

2. DX人材に求められる コンピテンシー

前回(第4回)紹介したように、「DX改革責任者」については、ジョブマッチ率が上位でかつコンピ

テンシー・モデルに合致する人材は希少である。このクラスの人材となると、採用ミスは決して許されない。そこで、DX改革責任者の成果責任(職務記述書の中核部分)とコンピテンシー・モデルを以下に紹介する。

DX改革責任者の経歴の例として人材Aを示す。Aは、アミューズメント業界においてデータドリブンプロジェクトを発足し、人の

行動のセンシングデータと様々なマーケティングデータを掛け合わせた手法等をはじめデジタル技術をビジネス成果につなげるアプローチを用いて新規事業で数々の成果を上げてきた。人材Aに求められる成果責任は、例えば、図表4のように定義される。

上記成果責任を全うし、成果を上げるコンピテンシーのモデルは図表5の通りとなる。

図表4 DX改革責任者の成果責任

領域	内容
直接的成果	・データを駆使したビジネスモデル/プロセスの構築を通じて、売上・利益目標を達成する
戦略・計画	・データを駆使したビジネスモデル/プロセスを構想し、基本方針やロードマップをメンバーに示す ・部門横断的なプロジェクトチームの設置や外部コンサルタント活用の方針を打ち出す
資源の確保	・データを駆使したビジネスモデル/プロセス構築に必要な予算・人材を確保する ・DX推進に影響を与える恐れのあるトラブルが発生した場合は、先頭にたつて速やかに問題を解決する
組織力の向上	・メンバーへの支援と動機づけを行う
ネットワーク	・DX推進に関わる関係者との良好な関係を構築・維持する

図表5 DX改革責任者のコンピテンシー・モデル

	定義
達成志向性4	挑戦的な目標を自ら設定し、目標達成のため、独自の測定基準を設定し、あらゆる手段を駆使して取り組んでいる。
イニシアティブ4	半年から1年程度の将来のチャンスとリスクを先読みし、その対応行動を起こしている。また、目的達成に関わるような変化に対して自発的に行動を起こしている。
リーダーシップ3	チームの方針を示しつつ、メンバーの支援を行い、メンバー全員を1つのチームとして統率し、全員を動機づけている。
分析的思考4	市場や競合に関する複数のデータ・情報の相互関係を明確にしたり、因果関係を特定し、その意味合いを把握したりして、実行可能な解決策をまとめている。
対人インパクト4	事前にどのように説得すれば効果的かを考え、準備を綿密に行っており、自分の言動のインパクトを計算している。(相手の反応を予測し、それに備えている)
関係構築力3	人と人の打ち解けた関係を構築、維持している。
概念的思考3	経験や理論を土台として、今までに経験したことのない、または前例のないような事象に意味合いを見出し、新たなコンセプトを打ち出している。

DX人材の採用・発掘・育成

～資質・コンピテンシーを手掛かりに適材を見極め育てる方法～

第1回	DX推進にあたっての組織人材
第2回	DX人材の採用・発掘のポイント
第3回	DX人材の資質の見極めツール
第4回	DX人材の採用発掘事例
第5回	DX人材のコンピテンシー
第6回	DX人材のコンピテンシー開発

第6回 DX人材のコンピテンシー開発

1. コンピテンシー開発の計画段階の問題

最終回は、コンピテンシー開発システムの基本について述べる。コンピテンシー開発システムのプロセスは、3つの段階に区分できる。

- ①計画段階：業績目標と個人のコンピテンシー開発目標を達成するための目標とアクションプランの設定
- ②実践段階：進捗状況のモニタリング、コーチング等
- ③評価の段階：業績成果の評価とコンピテンシーの測定

本稿では、主として計画段階の問題に絞って述べる。

(1) コンピテンシー開発システムが機能するための前提条件

最初に、どのような条件と状況の下で、ヒトは自らの行動を変えるのかを確認しておく。コンピテンシー開発システムが機能する前提は、以下の5つがそろっていることである。

- ①本人が成果を高めようと願っている
- ②開発計画のプランが本人の希望に対応している
- ③開発のプロセスは、本人が課題を把握し、自ら問題を診断し、対応するアクションプランを生み出せるよう支援するものである

- ④開発計画が本人のために独自に作られたと感じられるものである
- ⑤企業文化が従業員間の相互支援を促し、個々人の自己変革を尊重し、促すものである

(2) 業績向上プロセスの基礎

コンピテンシー開発システムは業績向上のためにある。そこで、業績目標管理においてよく問題となる、業績評価とコンピテンシー評価について述べる。これら2つのプロセスを分離して運用すれば、報酬に関わるプレッシャーによってコンピテンシー開発プロセスが妨げられることを避けられる。一方、業績評価とコンピテンシー開発プロセスを統合して運用する方法にもメリットはある。コンピテンシーと業績とは互いに不可分な関係にあり、業績を伸ばすためには、業績を生み出すコンピテンシーを向上させることが必要だという考えである。業績目標の達成に責任を持たせることと、能力開発を促すことの間には、常に緊張関係がある。このジレンマを解決する最善の方法は、率直に伝えることである。この2つの相反する考え方について本当のことを語ることで従業員の信頼は得られる。

業績評価とコンピテンシー評価を統合して実施する前提で、コン

ピテンシー向上の目標設定について述べる。

2. コンピテンシー向上目標の設定と論点

業績目標が正しく設定される条件として、以下の(1)～(4)のようなコンピテンシー向上目標に関する論点がある。

(1) 誰がコンピテンシー向上目標を立てるべきか

全従業員がコンピテンシー向上目標を設定すべきであり、そうすることで会社の業績も向上する。

(2) 同時にいくつのコンピテンシーの向上に取り組むべきか

通常同時に2つかせいぜい3つまでのコンピテンシーの向上に取り組むよう勧めている。コンピテンシーの向上には多大の時間と労力が要求されるからである。

(3) 向上に取り組むべきコンピテンシーはどのように選ぶべきか

注意すべきは、コンピテンシーには開発が容易なものと困難なものがあるということである(コンピテンシー開発の難易度については『月刊 人事マネジメント』2021年11月号p.32図表9参照)。容易なものから開発することに集中すると本人の自己効力感が高まる。

■ 高橋宏誠 (たかはし こうせい)

組織人事コンサルタント。東大卒、NYUでMBA、東工大にて博士、元ウェールズ大学MBAプログラム教授。マッキンゼー、ヘイグループ(現コーン・フェリー)、Corporate Executive Board(現Gartner:世界最大のITリサーチ会社)等を経て独立。ジョブ型人事制度、サクセッションマネジメント、プロ人材の採用・発掘・育成、進化型組織へのトランスフォーメーションを支援している。



■ (株)エスト

〒166-0012 東京都杉並区和田3-26-12

・Email: kousei8@est7.net ・TEL: 090-3674-9879 ・URL: <http://est7.net/>

■ 三宅潤一 (みやけ じゅんいち)

G-ソリューション株式会社 代表取締役/組織・育成・人事コンサルタント。大学卒業後、研修会社やコンサルティング会社を経て2004年に独立。これまでの顧客企業は240社、研修やワークショップの受講者は5万人を超える。アセスメントを活用したタレントマネジメント(サクセッション・プラン)や配置と育成、サーベイを活用した組織変革、エンゲージメント向上を得意としている。現場に基づいた指導で着実に成果を上げている。



■ G-ソリューション(株)

〒107-0061 東京都港区北青山3-5-17 R&Mビル2階 ・Email: info@g-solution.jp

・TEL: 03-5775-1617 ・URL: <https://www.g-solution.jp/pxt/>

それによって、開発が困難なコンピテンシーにも取り組めるようになる。とはいえ、本来の目的は会社の業績を高めることにあるので、マネジャーと従業員の対話を通じて決定するように勧めている。

(4) コンピテンシー向上目標をどのように設定するか

コンピテンシー向上目標としては3つのタイプがある。

- ①段階別評価尺度での評点を高める。例えば、「イニシアティブ(注)のレベルを3から4に高める」といった設定をする。
- ②特定コンピテンシーに含まれる最重要行動を向上させる。例えば、「〇〇プロジェクトの最初から最後まで100%の責任を取る」と設定する。
- ③コンピテンシーに直接的に関連するプロジェクトを記述する。例えば、「この工場の不良品発生率を5%減らす取り組みに100%の責任を取る」といった設定である。

いずれの形でも、業績目標と同様、SMARTの原則が満たされている限り機能する。

いずれの形でも、業績目標と同様、SMARTの原則が満たされている限り機能する。

3. 目標を達成に導く

「アクション・ステップ」

どのように目標を達成するのか

という詳しい計画がなければ、その目標の達成は期待できない。「アクション・ステップ」とは、コンピテンシー向上目標を達成するための手段である。例えば、コンピテンシー向上目標を「イニシアティブのレベルを3から4に高める」に設定したとする。この場合のアクション・ステップとしては、「毎週金曜日に部門内の問題を1つ選び、次週に取る行動を決める。同じく、金曜日に今週取った行動、次週に計画している行動をメールで上司に知らせる」等が考えられる。この活動には、本人のイニシアティブがレベル4に達していることが認められる。このような具体的な行動とその達成責任を取ることがアクション・ステップの記述として求められるのである。

4. コンピテンシー向上に 立ちはだかる障害の克服

ここまで述べてきたことは比較的容易に実行できるだろう。しかし、実際にコンピテンシーを向上させるためには、その人の学習能力を阻害する要因に直面することになる。ここでは、様々な阻害要因のうち最も重要なポイントを2つ挙げておきたい。

阻害要因の1つ目は、いわゆる「無意識・無能」の状態を認めて

もらうことの難しさだ。ビジネス世界における「自分を有能に見せる」文化は、人が学び、成長するという考え方に真っ向から対立する。しかし能力不足だと認めない限り、知らない分野での学習に積極的に取り組むことは期待できない。「無意識・無能」から次の段階である「有意識・無能」への橋渡しをするのは「気づき」である。頻繁に気づける人がハイパフォーマーであり、彼らに共通するのは、①普段から問題意識を持ち、②好奇心を持って多様なもの、見慣れないものに接し、③素直さを持ち、周囲から「つつこまれやすい」状態を維持することである。

阻害要因の2つ目は、部下に対して高い成果の期待を止めてしまうことだ。マネジャーは、本来、コーチングを通じて、部下が自らの職務の存在意義に関する認識を高めるように支援する役割がある。部下が自身の能力を最大限に発揮したときに、どのようなことが可能になるのかを明らかにし、高い成果を上げられるよう、本人が望むものとして目標に取り込めるようにするだけでなく、本人の力で実際に高い成果を上げられるよう支援することが重要なのだ。これはピグマリオン効果としてよく知られている。

注: 基本的定義=将来の潜在的な問題や機会を認識した上で、目前の課題に自発的に取り組んでいこうとする行動。レベル4は、「担当の仕事を取り巻く広い状況で、職務の目的達成に関わるような変化に対してプロアクティブに行動を起こしている」とされる。