

# 事業会社のデジタル人材のコンピテンシー向上プロセスの探索的検討

江川 琢雄, 神森 大地, 吉田 晃佑, 伊勢 一也, 宮本 夏美, 森口 雅之, 三好 きよみ

(受付: 2024年9月7日 受理: 2024年9月7日)

## 1 はじめに

企業でのデジタル・トランスフォーメーション (DX) の取組については2021年度から年々増加傾向であり、2023年の日本では7割強がDXに取組んでおり、2022年度調査の米国に並びつつある<sup>[1]</sup>。着実にDXが企業に浸透している。しかし、DXを推進する人材は、量と質の両面で、「大幅に不足している」状態が改善されていない<sup>[1]</sup>。人材類型としては、ビジネスアーキテクト人材が不足しており、人材の確保には、「社内人材の育成」との回答が約6割である<sup>[1]</sup>。

そこで、本研究は、事業会社におけるDXを推進する人材を育成するための効果的な取り組みについて提案することが目的である。本稿では、インタビュー調査を行い、事業会社のデジタル人材のコンピテンシー向上プロセスを探索的に検討した結果を報告する。

## 2 方法

2024年6月にビデオ会議を用いてインタビューを実施した。調査対象者は事業会社に所属した経験のある技術職の16名、インタビュー時間は1人当たり約60分であった。インタビューでは事前に調査の目的・概要等を説明し、録画についての承諾を得た。なお、本研究は、東京都立産業技術大学院大学 研究安全倫理委員会の承認を得ている。

インタビューでは、質問項目として、DXへの認識、仕事をする上で必要な能力、成長のエピソード、組織での人材育成方法、などについて調査対象者に自由に語ってもらい、必要に応じて追加質問を行った。

東京都立産業技術大学院大学

インタビューの逐語録を、質的統合法 [2] を用いて、以下の手順で分析を行った。分析テーマは、事業会社のデジタル人材のコンピテンシー向上プロセスとした。

- 1) 逐語録から、40～150字程度で意味のまとまりごとに1枚のラベルを作成
- 2) ラベルを内容で分類しグループ化
- 3) グループの意味を表現する文章で表札を作成
- 4) グループ編成を繰り返す (ラベル広げ、ラベル集め、表札づくり)
- 5) 表札に、シンボルマーク (<事柄>エッセンス) を付加
- 6) 表札の関係性を構造化した見取図を作成

## 3 結果

16名の逐語録からは916枚のラベルが作成された。グループ編成を繰り返した結果グループ編成を繰り返した結果、8つのグループに集約された。グループには、表札を作成し、シンボルマーク (<事柄>エッセンス) を付加した。8つの表札は、自社の現状とDX部門の悩み、自分の行動、職場環境、評価の獲得と自己実現の4カテゴリーに分類された。Fig. 1に表札の関係性を構造化した見取図を示す。

以下では、<事柄>と「エッセンス」を使ってストーリーを示す。

事業会社DX部門で働くデジタル人材は、「明確なビジョンや利用部門との一体感が不足」し、<DXへ躊躇する自社へのもどかしさ>を感じている。そのような状況と相俟って、会社としては<組織の成熟度は道半ば>であり、「体制は充足出来ず、人材定着にも不安」がある。そして、<評価の基準は不明確>であり、「全社共通内容につきDX実務に即した解釈・適用が困難」という状況で

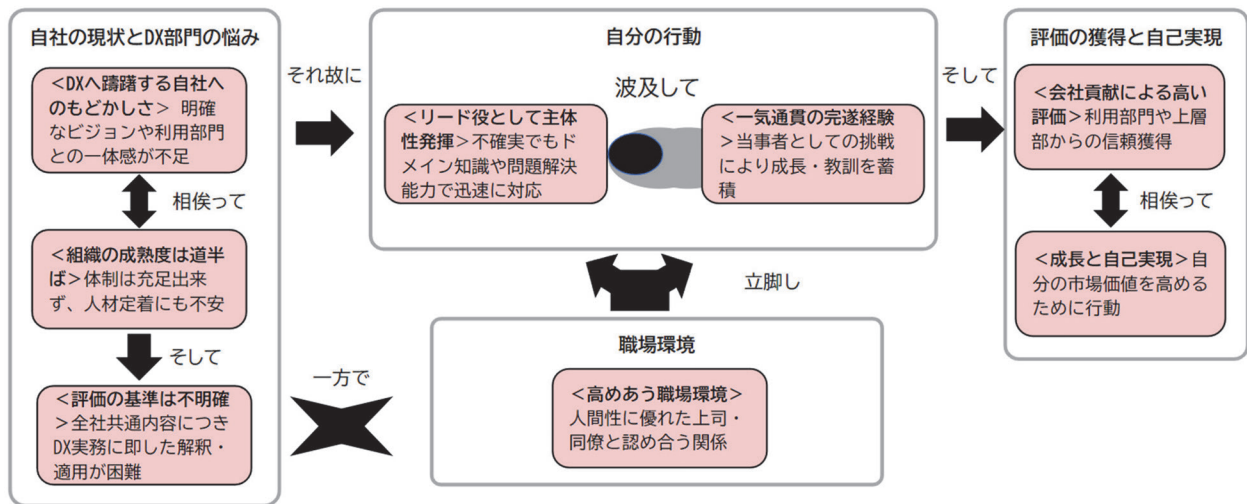


Fig. 1 見取図 (事業会社のデジタル人材のコンピテンシー向上プロセス)

ある。それ故に、メンバーは、<リード役として主体性発揮>し、「不確実でもドメイン知識や問題解決能力で迅速に対応」している。それが波及して、「当事者としての挑戦により成長・教訓を蓄積」していき、<一気通貫の完遂経験>となる。DX部門として<DXへ躊躇する自社へのもどかしさ>や<組織の成熟度は道半ば>といった悩みの一方で、「人間性に優れた上司・同僚と認め合う関係」で、<高めあう職場環境>である。それに立脚して、メンバーは<リード役として主体性を発揮>し、また、<一気通貫の完遂を経験>している。そして、「利用部門や上層部からの信頼獲得」で<会社貢献による高い評価>を得て、相俟って、<成長と自己実現>に向け「自分の市場価値を高めるために行動」する。

#### 4 考察

分析結果では、「事業会社のデジタル人材のコンピテンシーの向上プロセス」としては、「職務でもどかしさがあったり仲間にも支えられ前向きに取り組む、自ら主体性発揮しながら完遂する。そして会社評価だけでなく、自己実現と自分の市場価値を高めるために行動する」という構造が示された。以下に結果からの考察を述べる。

事業会社のデジタル人材は、DX に対しての経営層の明確なビジョンや利用部門との一体感に不足を感じており、それは、DX に対する組織体制が充足しておらず人材の定着にも不安があることも関連していた。これは、IPA<sup>[1]</sup>の指摘とも一致する。また、評価は全社共通の基準であり、DX 業務に即した適用が困難である。その一方で、人間性

に優れ適切に指導してくれる上司やお互いに学び合い高めあう同僚がいる職場環境であることがわかった。このことから、DX 部門はジレンマも多いが、リーダーやメンバーがそれぞれ適応した行動を取って不確実性の中で試行錯誤をしている状況が考えられる。そして、社内でDXのリード役として主体的に行動し周りを巻き込んで、案件を一気通貫で経験することで成長を感じていた。事業会社では、変革や業務改善という未知へ挑戦する環境がある。また、その結果は、部門収益向上や業務時間削減など社内指標に反映される。それによって、利用部門からの感謝や上層部からの直接的に評価・信頼を得られ、また、教訓を得ることもできる。このように事業会社のデジタル人材は、事業会社ならではの環境によるものと考えられる。

#### 5 おわりに

本稿では、事業会社に所属するデジタル人材のコンピテンシーの向上プロセスについて、インタビュー調査を分析した結果を報告した。今後はSI企業との比較分析などの結果を踏まえて、事業会社におけるデジタル人材育成のための効果的な取り組みについて提案する予定である。

#### 参考文献

- [1] IPA, DX 動向, 2024.
- [2] 山浦晴男. 質的統合法入門 —考え方と手順. 医学書院, 2012.