

三菱UFJリサーチ&コンサルティング  
HR第3部ディレクター

甲斐 順也氏



総合系、人材系等のコンサルティングファームを経て現職。人事戦略、人材育成、グローバルタレントマネジメント、デジタルHRをはじめとして幅広く組織人事コンサルティングに従事。

企業経営においてデジタルトランスフォーメーション(DX)は、不可逆な流れとなり、新型コロナウイルス禍を機に加速度は増した。それに伴い、DXを推進する人材にまつわる課題がDX推進の足かせとなり、多くの経営者を悩ませている。

特に人材不足が顕著な中小企業では、経営者自身が推進役を担うこともあり、まさに全社員繰出で既存業務の効率化とデジタルイノベーションに取り組むことが急務だ。今回は人材を「DXに対する志向性」「仕事に対するスタンス」を軸に4タイプに分類し、中小企業でDXの戦力にしていける方法を考察する。

第1はDXに対する志向性が高く、かつ仕事に能動的に取り組むタイプだ。自身のDXビジョンを語り、その実現をリードする可能性が高い人材群で「DXけん引者」ともいえる。慣習からの脱却や変革に挑戦し、短期的・短絡的な損得によらず、新しい何かを生み出すために積極的に行動することが期待される。理想的には、年齢や経験を問わず熱量の高い人材を抜てきし、権限や裁量を与えて変革の成功体験を積める状況を作ることが望ましい。そして新しい技術の獲得や失敗からの学びとさらなる挑戦を動機づけ、「DXけん引者」であり続けてもらうことが肝要である。時には、外部から新しい技術に関する知見を借りて、伴走してもらうことも有効だ。

第2はDXに対する志向性は高いが、仕事に受動的に取り組むタイプ

## 中小のDX、4タイプで人材育成

**HR** Human Resources  
Managementを考える

である。自身の業務とDXを関連付けられていないと想定され、その重なりを見いだすことで「DXけん引者」に変貌できる可能性がある。

戦力化にはDXけん引者が語るビジョンを浸透させたうえで、DXに直接関与させる。技術活用と変革の両方に取り組まざるを得ない状況を作り、DXを他人事にさせないことが重要だ。ただ、デジタルリテラシーを伴っていないケースもあり、デジタルリテラシーの高いコーチが寄り添うことが成功の秘訣となる。

第3はDXに対する志向性は高くないが、仕事に能動的に取り組む人材だ。ひとたび技術活用の方策を知れば、自らの業務にその技術を能動的に取り入れて「DXけん引者」に転換することが期待できる。

自身の業務のDXに挑戦し、小さな成功体験を獲得させることが肝要となる。そして技術的なサポートを充実しながら、徐々に大きなテーマへのチャレンジを促せば、技術獲得とビジネス変革の面白さを同期したステップアップが可能になる。

最後に、DXに対する志向性が高くない、仕事に受動的に取り組むタイプである。こうした人材はDXに関わることを諦めさせないように、基礎的なデジタルリテラシーの獲得が必要だ。

社内外のデジタル活用事例を理解してもらい、DX推進の当事者として取り残されないように成長を促すことから始めたい。少なくともDX推進への抵抗勢力とならないように、「DXけん引者」が小まめにフォローすることも不可欠だ。

DX推進には様々なタイプの人材に基礎的なデジタルリテラシーを獲得させたい。それぞれのステータスで自身の業務を変革する主人公として動機づける。誰もDXの枠外に留めないような風土や、失敗を許容する文化をつくることも重要だ。こうした取り組みが将来のデジタルイノベーションを生む源泉となる。