

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

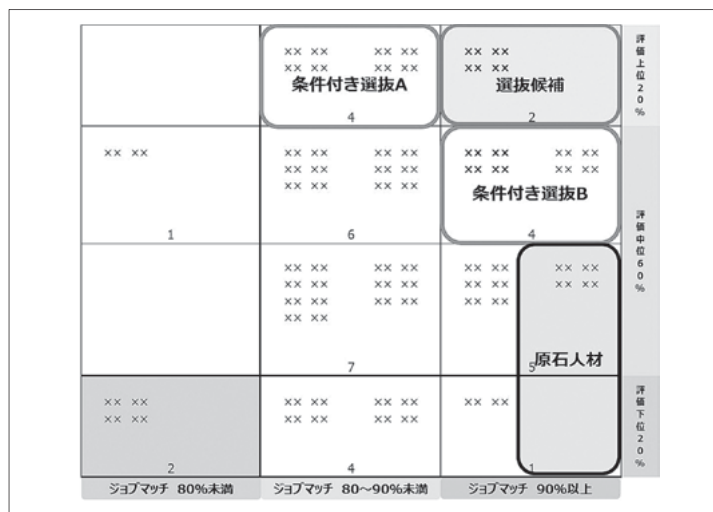
B社では、コロナ禍以降に事業戦略を転換し、新たに「新技術活用による顧客満足度の向上」をDX戦略として取ることにした。その戦略を推進する新たな営業マネジャー像として、現場で新技術活用を定着させるミッションを持たせ、従来の「マネジャーのコンピテンシー」にプラスして「論理思考力」や「ITリテラシー」「リーダーシップ」といったコンピテンシーと潜在的資質を併せ持たせることとした。

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。