

デジタル推進人財育成計画

DX推進における目指すべき人財像

中期経営計画の達成や働き方改革対応に貢献するための、デジタルによる業務改革や風土改革を支えるデジタル推進人財の定義や育成プログラム体系について報告する

目次

1. 本計画策定の背景・目的
2. DX推進に求められる能力
3. 当社におけるデジタル推進人財の定義
4. DX推進に向けたデジタル要員体制
5. デジタル推進人財の役割
6. 育成プログラム体系

1. 本計画策定の背景・目的

新型コロナウイルス感染症への対応を始めとした、社会全体に対するデジタル化の要請や情報技術（I T）を取り巻く様々な環境変化に伴うニーズに的確に対応していくために、あらゆる分野においてD Xの推進が求められている。

D Xは、I Tを活用した業態の変革を意味するものであるが、単にI Tがあるだけではなく、社員がI Tを活用・けん引し、はじめて変革につながっていくものと考えられる。**D X推進のためには、組織として、新たな価値を生み出す人財を育て、その能力を十分発揮できる環境を整備していくことが必要となる。**

当社では、D Xを迅速かつ計画的に進めていくため、2020年10月に「D X推進基本構想」を策定し、プランにおける主要取組事項の一つとして「デジタル推進人財の育成」を掲げている。

そこで、当社におけるデジタル推進人財の育成を計画的・効率的に推進することを目的とし、求められる能力や人財像を設定した上で、身につけるべきデジタル知識を体系的に整理した「デジタル推進人財育成計画」を策定する。

2. DX推進に求められる能力

DXを推進していくためには、常に進化し続ける技術やそれに伴う**業務の変化に合わせて、業務・サービスを変革・創出**していく必要があり、絶えず技術、環境などの変化を意識し、スピード感をもって対応していくことが重要となる。

そのためには、以下のような能力をもった人財が、会社共通の目的に向かって業務を遂行していくことが重要である。

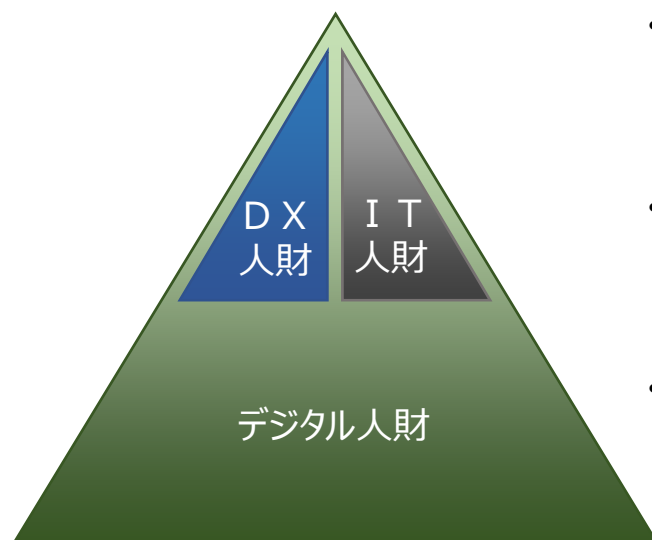
【DX推進に求められる能力】

| | |
|--------------|---|
| リーダーシップ | 自らが将来への危機意識を持ち、明確なビジョンを示し、変革の原動力となる強力なリーダーシップを発揮すること |
| プロジェクトマネジメント | プロジェクトの円滑な推進や達成に向けて、多様なメンバーと協働し、責任をもってプロジェクトをマネジメントすること |
| 企画力 | 課題やニーズをくみ取って、サービスを発想し、ITを活用した提案・企画をすること |
| デジタル技術力 | ITの動向を把握し、時代に応じたITを活用した企画の具現化・導入及び全社的なITの導入推進、サポートをすること |

3. 当社におけるデジタル推進人財の定義

経済産業省のDXガイドラインによれば、DX推進部門におけるデジタル技術やデータ活用に精通した人材、および、各事業部門において、業務内容に精通しつつ、デジタルで何ができるかを理解し、DXの取組をリードする人材、その実行を担っていく人材を「DX人材」と定義しているが、当社においては総称をデジタル推進人財とし、DX人材・IT人材・デジタル人材の位置づけを以下の通りとした。

【DX人材・IT人材・デジタル人材の位置づけ】



- **DX人材**
社内業務や現場環境とITに関する知識の両方を備えた人材を指す。
- **IT人材**
情報システムの設計開発や、インフラの設計構築等の知識と技術を持つスペシャリストを指す。
- **デジタル人材**
基本的なデジタルリテラシーとデジタル思考を持つ人材であり、DX推進を下支えする存在を指す。DX人材・IT人材もデジタル人材に含まれる。

4. DX推進に向けたデジタル要員体制

【デジタル推進人財の必要性】

当社が目指す、業務改革や風土改革を実現するためには、チャレンジ精神やデジタル的な着眼点を持ったデジタル推進人財の増加が必要不可欠である。
また、刻々と変化する顧客や職場のニーズをキャッチして、自社のサービスを素早く対応させる事ができるDX人財や、情報システムを支えるIT人財を育成するためにも、その素質を備えたデジタル推進人財を増やしていく事も必要である。

【デジタル推進人財に関する現状と課題】

(現状)

- ・ 現場サイドにデジタル技術を活用できる人が少ない
- ・ DX推進部に現場状況や社内業務を理解している人が少ない
- ・ プロジェクトを実現するためのIT人財（IT技術者）が不足している

(課題)

- ① デジタル技術と現場を結びつける人財の育成
- ② 高度な技術を持つIT人財（IT技術者）の増員

企業でのDX推進やデジタル技術の活用を成功させるためには、現場サイドの社員にITリテラシーを持ってもらい、デジタル推進人財として育成することが重要。
また、現在進行中のDXプロジェクトに関するシステム開発やインフラ実装を実施するには、高度な知識を持ったIT技術者の増員も不可欠である。

4. DX推進に向けたデジタル要員体制

【デジタル推進人財の採用・育成計画】

(目標)

2024年度中に、全社員の10%（700名程度）をデジタル推進人財に育成する。

※700名にはDX推進部員（DX人財・IT人財）を含む

(実施内訳)

・デジタル技術と現場を結びつける人財の育成

- ① DX推進部に採用・異動、DXプロジェクトに関与させて育成する（12名）
- ② 現地のDX推進者として育成する（580名程度）
 - ・デジタル管理者に任命して教育を行う（160名程度）
 - ・デジタル導入推進者としての教育を行う（年間210名程度）

・高度な技術を持つIT人財（IT技術者）の増員

- ① プロジェクトマネージャークラスの増員（10名）
- ② 実務者レベルのIT技術者の増員（20名）

5. デジタル推進人財の役割

【目指す姿及びデジタル推進人財】

D Xの推進に向けて目指す姿を下記に設定する。
併せて、求められる能力に応じて4つのデジタル推進人財（D X人財・I T人財含む）を設定し、各部署や現地に配置することで、全社一体となってD Xの推進に取り組んでいく。

（目指す姿）

- ・ 全社員がD Xに関する基本的な知識を有している
- ・ 各部門・支店・事業所に、I Tを活用した業務の推進・サービスを企画できる人財が所属しており、D X推進部の協力を得ながら自らD Xを推進できる
- ・ D X推進部は、I Tに関する専門的な知識を有し、大規模プロジェクトをはじめ、各部門や現地におけるD Xの推進を支援できる

（4つのデジタル推進人財）

- ① D X推進マネージャー
- ② D X推進リーダー
- ③ デジタル管理者（現地のD X推進リーダー）
- ④ デジタル導入推進者（現地のD X推進者）

次ページ以降、4つのデジタル推進人財についての「主な役割」「配置イメージ」「具体的な人材イメージ」を示す。

5. デジタル推進人財の役割

【4つのデジタル推進人材の主な役割】

| 人財 | 主な役割 | 対応者 | 想定人数 |
|--------------|--|--------------------------------------|--------|
| D X 推進マネージャー | D X 推進の責任者としてリーダーシップを発揮し、D X を推進する。 D X 推進に必要な人財を指名及び育成する。 | D X 推進部 ・特別管理職 | 10名程度 |
| D X 推進リーダー | プロジェクトのリーダーとして、外部の専門家などの関係者と協力し、プロジェクトをマネジメントする。 デジタル管理者と企画・改善策を調整の上、デジタル管理者・デジタル導入推進者と連携して、I T の効果的な活用を図る。 | D X 推進部員 ・P J マネージャー ・サブマネージャー | 30名程度 |
| デジタル管理者 | サービス利用者のニーズや課題を把握し、I T を活用した業務・サービスの企画立案及びサービスの向上のための改善策の立案を行う。 現状業務の可視化及び業務分析を行う。 | 各部門・各支店・ 各事業所員 【各所に1名】 | 160名程度 |
| デジタル導入推進者 | 企画の具現化に向けて、D X 推進リーダーや外部の専門家などの協力を得て、I T の導入などの実装を行う。 | 各部門・各支店・ 各事業所員 【各所に2名】 | 420名程度 |

I T 人財（I T に関するスペシャリスト：80名程度）は専門分野であるため別途役割を定義する。

5. デジタル推進人財の役割

【具体的な人財イメージ】

| DX推進マネージャー | | | |
|------------|---|---|---|
| 担当業務 | <ul style="list-style-type: none"> ・DX関連施策やITの導入等の責任者としてプロジェクトの推進及び管理 ・デジタル人材の指名及び育成 | | |
| 思考 | <ul style="list-style-type: none"> ・自らがリーダーシップをもって変革を推進していく必要性を抱く ・組織の現状に課題認識を持ち、組織変革の必要性を感じる ・年齢や立場に関係なく、フラットに議論し、多様な意見を集約してイメージやコンセプトとして発信する | | |
| 求められるスキル | <ul style="list-style-type: none"> ・リーダーシップ ・IT基礎知識 ・戦略立案、業務分析・改善 ・情報セキュリティ基礎知識 | <ul style="list-style-type: none"> ・デザイン思考 ・DX基礎知識 ・BPR基礎、実践 ・情報セキュリティ対策 | <ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトマネジメント ・DX推進ノウハウ ・ITによる情報政策 ・インシデント対応 |
| DX推進リーダー | | | |
| 担当業務 | <ul style="list-style-type: none"> ・DX推進マネージャーを補佐 ・DX関連施策やIT導入等のプロジェクトのマネジメント ・ITの効果的な活用の検討 | | |
| 思考 | <ul style="list-style-type: none"> ・業務の現状に課題認識を持ち、業務変革の必要性を感じる ・デジタル化の必要性を理解し、外注・内製化を問わず、ITを積極的に取り入れようとする | | |
| 求められるスキル | <ul style="list-style-type: none"> ・リーダーシップ ・IT基礎知識 ・戦略立案、業務分析・改善 ・システム企画 ・ネットワーク基礎知識 | <ul style="list-style-type: none"> ・デザイン思考 ・DX基礎知識 ・BPR基礎、実践 ・システム調達 ・情報セキュリティ基礎 | <ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトマネジメント ・DX推進ノウハウ ・ITによる情報政策 ・システム開発管理 |

5. デジタル推進人財の役割

【具体的な人財イメージ】

| デジタル管理者 | | | |
|----------|--|--|---|
| 担当業務 | <ul style="list-style-type: none"> ・ I T利用者の目線で、あるべきサービスの企画立案及びサービス導入後の改善策の立案 ・ 現状業務の可視化・分析の実施 ・ 所属での I Tの導入 ・ ノーコード・ローコードツールなどを用いた簡単な仕組みの導入 | | |
| 思考 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 現状の業務の進め方に、改善の必要性を感じる ・ 従前の方法にとらわれず、新たなことにチャレンジする | | |
| 求められるスキル | <ul style="list-style-type: none"> ・ リーダーシップ ・ D X基礎知識 ・ I Tによる情報政策 ・ システム開発管理 ・ 情報セキュリティ基礎知識 | <ul style="list-style-type: none"> ・ デザイン思考 ・ 戦略立案、業務分析・改善 ・ システム企画 ・ システム運用 ・ 情報セキュリティ対策 | <ul style="list-style-type: none"> ・ I T基礎知識 ・ B P R基礎、実践 ・ システム調達 ・ ネットワーク基礎知識 ・ インシデント対応 |

| デジタル導入推進者 | | | |
|-----------|--|---|--|
| 担当業務 | <ul style="list-style-type: none"> ・ デジタル管理者を補佐 ・ 所属での I Tの導入 ・ ノーコード・ローコードツールなどを用いた簡単な仕組みの導入 | | |
| 思考 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務の効率化に向けて、I Tの活用、導入を積極的に考える ・ 簡単な仕組みであれば自分でシステム構築したいと考える | | |
| 求められるスキル | <ul style="list-style-type: none"> ・ I T基礎知識 ・ 情報セキュリティ基礎知識 | <ul style="list-style-type: none"> ・ D X基礎知識 | <ul style="list-style-type: none"> ・ システム運用 ・ ネットワーク基礎知識 |

5. デジタル推進人財の役割

【参考：各人材の役割を踏まえたプロジェクトの進め方の例】

| | 検討・立案 | 試行 | 実装・展開 |
|------------|--|--|--|
| | 所属における課題（紙による業務が多い等）や利用者からの要望などを踏まえ、企画を検討立案する。 | 企画を実現するためにITの活用を試行し、効果検証を行う。 | 試行した結果を踏まえ、改善・改良を加えながら実装する。また、成果を他所属へ展開するなどの全社的な動きにつなげていく。 |
| DX推進マネージャー | 新しいことに取り組むための社員の意識改革、育成 所属の推進体制構築 | 試行をもとに実施可否の判断 | プロジェクトが自立自走できるような体制整備（ルール、人員、予算等） |
| DX推進リーダー | 企画を実現するための実施計画の作成（スケジュールや実施事項の整理） 実施体制の立ち上げ | プロジェクトの円滑な推進（進捗管理等） 関係者との各種調整 効果検証 | 実装に向けた各種調整 |
| デジタル管理者 | 自らの業務における課題やニーズの把握（課題・ニーズ調査、他団体の事例調査等） 企画書の作成 | 業務設計（業務フローの作成等） | 実装に向けた準備（マニュアル作成等） |
| デジタル導入推進者 | 所属におけるITの活用方法・活用業務の検討 IT動向の把握 | ツール、事業者の選定 テストの実施 課題の洗い出し・改善 軽易なアプリ等の作成 ノーコード・ローコード ツールを用いた開発 | 保守・運用体制構築 機能改善 ノーコード・ローコード ツールを用いた実装 |

6. 育成プログラム体系

急速に進む社会のデジタル化により、これまで以上に I T 活用の重要性が増しています。

当社においても、デジタル人財の役割や人財イメージを踏まえた、より専門的な知識の習得及び I T 活用能力の向上を図るための育成プログラムの体系（スキルマップ）を整理するとともに、社員対し、D X の推進・デジタル化の前提となる基礎知識の習得を推進していく。

なお、**個別の研修の実施内容、時期等の詳細は、年度ごとに示す**。また、必要に応じて随時の見直しを行う。

(スキルマップ)

★：求められるスキル=必須研修

■：業務やプロジェクトにより求められるスキル=選択研修

| スキル | | 概要 | D X 推進 マネージャー | D X 推進 リーダー | デジタル 管理者 | デジタル 導入推進者 |
|------------|--------------|--|------------------|----------------|-------------|---------------|
| ソフト スキル | リーダーシップ | 組織の枠にとらわれず、D X 推進のために必要な人材を集めて協業し、また引っ張っていきける。 | ■ | ■ | ■ | |
| | デザイン思考 | サービスの先にある利用者を理解し、利用者の本質的なニーズを見つけ、課題を再定義する考え方ができる。 | ■ | ■ | ★ | |
| | プロジェクトマネジメント | 現状を把握し、柔軟に課題に対応し、適切な進捗管理・品質管理・リスク管理に基づき、円滑にプロジェクトをマネジメントできる。 | ■ | ■ | | |

6. 育成プログラム体系

(スキルマップ)

★：求められるスキル=必須研修

■：業務やプロジェクトにより求められるスキル=選択研修

| スキル | | 概要 | D X 推進 マネージャー | D X 推進 リーダー | デジタル 管理者 | デジタル 導入推進者 |
|------------|--------------|--|------------------|----------------|-------------|---------------|
| 技術的 スキル | I T 基礎知識 | I T やネットワークに関する基本的 事項、I T の種類や特徴を理解して いる。 | ★ | ★ | ★ | ★ |
| | D X 基礎知識 | D X が必要とされる社会的背景や考 え方を理解し、D X にかかる基本的 な知識を有している。 | ★ | ★ | ★ | ★ |
| | D X 推進ノウハウ | D X の取組を推進するための手法、 考え方を理解している。 | ■ | ★ | ★ | |
| | B P R 基礎 | B P R の基本的な考え方について理 解している。 | ■ | ★ | ★ | |
| | B P R 実践 | 業務フローが作成でき、業務プロセ ス、業務パフォーマンスを可視化 し、業務分析ができる。 | ■ | ★ | ★ | |
| | 戦略立案、業務分析・改善 | 組織全体の戦略に沿って、自所属又 は組織のD X 推進の戦略を立案でき る。 | ■ | ■ | ■ | |
| | I T による情報政策 | I T の具体的な活用について、計画 を立案できる。 | ■ | ■ | ■ | |

6. 育成プログラム体系

(スキルマップ)

★：求められるスキル＝必須研修

■：業務やプロジェクトにより求められるスキル＝選択研修

| スキル | 概要 | D X 推進 マネージャー | D X 推進 リーダー | デジタル 管理者 | デジタル 導入推進者 | |
|------------|--------------|------------------|----------------|-------------|---------------|---|
| 技術的 スキル | システム企画 | | ■ | ■ | | |
| | システム調達 | | ■ | ■ | | |
| | システム開発管理 | | ■ | ■ | | |
| | システム運用 | | | ■ | ■ | |
| | ネットワーク基礎知識 | | | ★ | ★ | ★ |
| | 情報セキュリティ基礎知識 | | ★ | ★ | ★ | ★ |
| | 情報セキュリティ対策 | | ■ | | ■ | |
| | インシデント対応 | | ■ | | ■ | |