

第1回 デジタル時代の人材政策に関する検討会

議事要旨

1) デジタル人材育成の前提としての経営戦略の重要性

- DXを進めるためには、何のためにDXに取り組むのかという経営目標や戦略が必須である。人材育成や教育の前提としても、まずは目的である経営戦略を示す必要がある。
- 企業が変わるビジョンもなく、変革の必要性がないのに、現場のエンジニアが自発的に変わることは難しい。まず経営側からビジョンを発信することが重要である。
- 最近では、経営層が、従業員が自ら仕事を創り出す、自発的に学ぶということに頼りすぎる傾向があるが、経営層から、こうしたいという戦略や計画が示された上で、それに対して必要なスキルの習得に従業員が能動的に取り組むのが本来の姿である。

2) 日本の経営者に関する課題

- 日本企業では、デジタル技術を積極的に活用した経営戦略を描ける人材がいない。日本の経営者はDX戦略を描けず、コンサルティング会社やITベンダーに自社の戦略策定を依頼していることも多い。
- 日本では、内部統制型の人材が経営者になることが多いが、創業経営者のように企業を変革する大きな決断を不得手とすることが多く、これがDXの阻害要因になっている。日本の経営者を変えるための外圧となるような取組が望まれる。

3) 企業文化の変革について

- DXを実現するためには、現在の企業文化をどのように変えて、デジタル系の人材が活躍できるような企業文化を創っていくのか、という課題（デジタル人材が活躍できるような文化資本の集積）に取り組む必要がある。
- 新たな経営戦略を考えるというよりも、企業自体が新たに形を変えることがDXである。その実現のためには、企業の内部の人材ではなく、必要な人材を外部から“次々と”取り入れていく必要があり、それができるかどうか大きな課題である。

4) 日本のIT企業のビジネスモデル、人材の流動性について

- 米国のIT企業のように、ITが価値を生む領域で高水準の利益を上げることができない限り、日本のSIerのようなIT企業が、高い水準の給与を実現することは難しい。
- 中堅・中小IT企業や地方のIT企業の中には、人材派遣型のビジネスから脱却できない

企業が多いが、そうになってしまう背景には企業の財政面の課題がある。

- ユーザー企業ではなく外注先の IT ベンダー側に IT 人材が多いことや、IT ベンダー間の多重下請構造も、企業間で業務量を調整し、常に一定の業務量を確保するための仕組みとして機能している。
- 好待遇で人材を採用して、その人材が成果を挙げられなくても、高い給与を払い続けなくてはならない。そのため、日本の企業は、好待遇には慎重にならざるを得ない。
- 本当にリスクが必要な人材が自発的に勉強するためにも、ある程度の危機感が必要である。
- 雇用する側、される側の双方の合意において、どのような条件であれば解雇できるのか（どのくらい補償金等が必要か、経営上利益が出ていたら解雇できないのか、など）を明らかにしておくことが必要なのではないか。
- 日本の IT 企業では、給料も急激には上がらず、夢がないと思われているのではないか。
- 海外では、デジタル人材が尊重されており、給与水準も高く、夢がある仕事だと認識されている。日本でも、デジタル人材が夢のある魅力的な仕事だと思ってもらえるような取組が必要である。
- 最近では、社会全体としてデータサイエンティスト等への注目が高まり、大学の関連学部等の人気上昇している。

5) デジタル人材育成の取組について

- デジタル人材を育成するための取組は、短期と長期に分けて考える必要がある。学校教育の変革や IPA による未踏事業のような取組は、長期的な取組として重要である。
- 専門家集団であることが求められる IT ベンダーと、必要に応じて外部の専門家集団の力を活用することもできるユーザー企業は、区別して考えた方がよい。
- 中堅・中小 IT 企業や地方の IT 企業のビジネスモデルの変革のためには、自社事業開発への投資に対するファイナンス面での支援が必要である。
- DX ビジネスを立ち上げるためには、例えば仮説検証型の姿勢のような、自ら新たな価値を模索するためのこれまでとは異なるコンピテンシー（行動特性）が必要となるが、それを身に付けるための教育をどのように行うかが、現在の大きな課題になっている。
- DX に必要なスキルや能力を学ぶ機会を用意できるかという点は、非常に重要である。特に DX については、多くの企業にとって、まだ実現されていないことを学ぶ必要があるため、これまでとは異なる難しさがある。
- OJT によるリスクリングが足りていないという論点について、自社で経験がない新しいビジネスについて OJT を行うことには、そもそも無理がある。
- デジタル人材を育成するためには、社外のコミュニティ活動もきわめて重要である。

- デジタル人材のスキル習得の方法として、社会人教育（リカレント教育）の受講やコミュニティ活動への参加も重要である。しかし、いずれも、職場で認めてもらえない、評価されないなどの課題がある。そのような学びの場に行きやすいような環境づくりや支援も重要である。

以上

お問い合わせ先

商務情報政策局 情報技術利用促進課

電話：03-3501-2646