

## －「DXに関する人事担当者調査」第3弾－ 「DX人材」を確保できたグループとできなかったグループの差は？ 「全社での横断的な取り組み」が鍵

「DX人材」を確保するには、DX推進するための人材育成や確保などを  
全社で横断的な取り組みにすることが重要に。DX推進指標(※)レベル3以上の実行に差

株式会社リクルート（本社：東京都千代田区 代表取締役社長：北村 吉弘）は、「人的資本経営と人材マネジメントに関する人事担当者調査（2021）」を実施しました。今回、DXに関する項目も聴取しており、第3弾としてまとめましたので、ご報告いたします。

### DX推進ミッション部署・人員の役割の明確さおよび必要権限の付与状況について：P3

- DX人材の確保状況で見ると、人材の確保が必要人数以上確保できたグループは、「明確になっていない」が1割強ではあるものの、レベル3以上は43.2%。一方、確保できなかったグループ（少ない・計）を見ると、「明確になっていない」が2割を超え、レベル3以上は23.1%と2割台。

### DX推進に必要な人材育成・確保に向けた取り組み状況について：P4

- DX人材の確保が必要人数以上確保できたグループは、「行われていない」が1割強ではあるものの、レベル3以上は53.9%と半数以上。一方、確保できなかったグループ（少ない・計）を見ると、「行われていない」は16.4%で、レベル3以上は31.0%と3割台。

### DX推進のデジタル技術やデータ活用に精通した人材育成・確保に向けた取り組み状況について：P5

- DX人材の確保ができなかったグループ（少ない・計）は、「取り組みが行われていない」が17.5%と、確保できたグループの9.2%より高い。レベル3以上を見ると、確保できたグループは56.8%と半数以上であるのに対して、確保できなかったグループは30.6%と大きく下回っている。

### 「DX人材」の確保状況から見た「DX」に伴う『リスクリング』の実施状況について：P6

- DX人材を必要人数以上確保できたグループは「実施していない」が15.5%で、「実施・計」は72.8%だった。一方、確保できなかったグループは「実施していない」は24.7%で、「実施・計」は64.0%だった。

### 解説：HR統括編集長 藤井 薫：P7

DX人材を確保できたグループと、そうでないグループの差は、DX推進指標レベル3以上の実行にあり。DX推進における経営戦略から人材施策までの明確さ、全社的な実行体制が差に繋がる。

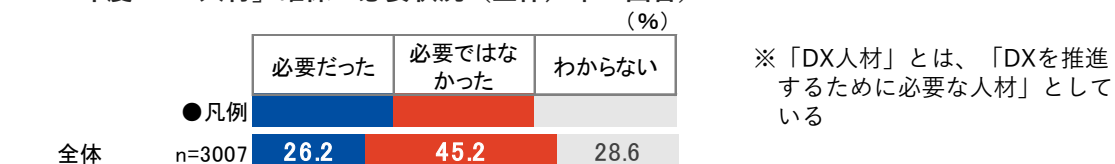
※DX推進指標は、経済産業省の「DX推進指標 ※定性指標」より項目を抽出して聴取した

## 本資料の使用データについて

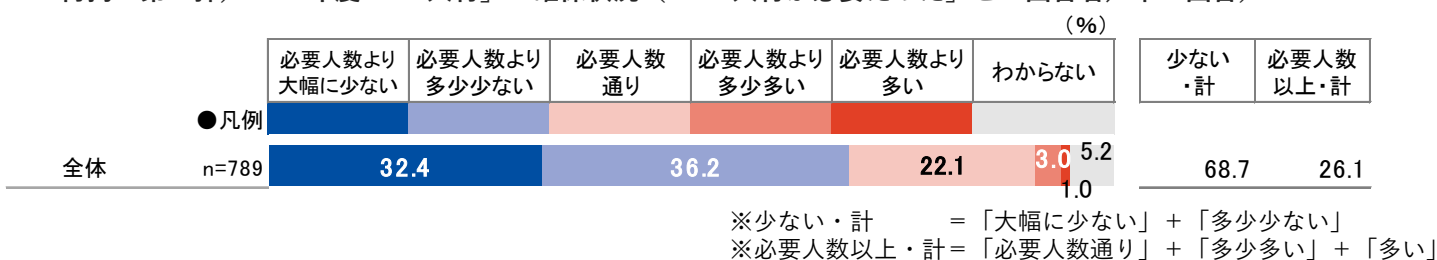
2020年度「DX人材」確保の必要状況（第1弾2021年12月15日発表）および2020年度「DX人材」の確保状況（第2弾2021年12月21日発表）より、「DX人材」確保が「必要だった」回答者の789人を対象として、「DX人材」が必要人数以上確保できたグループ（必要人数以上・計＝「必要人数通り」＋「多少多い」＋「多い」）と、確保できなかったグループ（少ない・計＝「必要人数より大幅に少ない」＋「多少少ない」）とで比較を行った。

経済産業省の「DX推進指標 ※定性指標」より項目を抽出し、「わからない／把握していない」を追加して聴取した。抽出した項目は、下記の通り3つを使用した。

### 再掲 第1弾）2020年度「DX人材」確保の必要状況（全体／単一回答）



### 再掲 第2弾）2020年度「DX人材」の確保状況（「DX人材が必要だった」との回答者／単一回答）



### 経済産業省「DX推進指標」※定性指標 より

DX推進がミッションとなっている部署や人員と、その役割が明確になっているか。また、必要な権限は与えられているか。	レベル0	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	弊社で追加
	明確になっていない	DX推進がミッションとなっている部署はあるが、人員や予算が不十分であったり、他部門との関係が不明確であるなど、試行錯誤中である	DX推進がミッションとなっている部署や人員と、その役割が明確に必要な権限が与えられた十分な体制となっており、一部の部門のDXの取組を牽引・支援している	DX推進がミッションとなっている部署や人員と、その役割が明確に必要な権限が与えられた十分な体制となっており、各部署を巻き込んで、全社的なDXの取組を横串を通す形で牽引・支援している	DX推進をミッションとしている部署や人員の活動・成果を継続的に評価する仕組みがあり、全社でのDXの取組が持続的なものとして定着している	全社的なDXの取組がグローバル競争を勝ち抜けるレベルで牽引・支援できている	わからない／把握していない
DX推進に必要な人材の育成・確保に向けた取組が行われているか。	レベル0	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	弊社で追加
	行われていない	部署ごとでバラバラに行っている	戦略的な社内育成と外部からの調達に関する短期・中期・長期の計画が提示され、一部の部門で推進している	戦略的な社内育成と外部からの調達に関する短期・中期・長期の計画があり、必要なリソースが割当てられ、全社的に取り組んでいる	全社的に人材の育成・確保のための制度を整備している（人事評価・報酬体系、キャリアパス等）	グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルでの人材の育成・確保が行われている	わからない／把握していない
DX推進のために、デジタル技術やデータ活用に精通した人材の育成・確保に向けた取組が行われているか。	レベル0	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	弊社で追加
	取組が行われていない	部署ごとでバラバラに行っている	全社戦略に基づき、人材プロフィールが定義され、目標数値をもって、一部の部門で取り組んでいる	全社戦略に基づき、人材プロフィールが定義され、目標数値をもって、全社的に取り組んでいる	全社的に人材の育成・確保のための制度を整備している（人事評価・報酬体系、キャリアパス等）	グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルでの人材の育成・確保が行われている	わからない／把握していない

「DX人材」確保ができたグループとできなかったグループとでは、レベル3以上の割合は20.1ポイントの差。確保できなかったグループの52.4%がレベル1以下で、DX推進部署の予算や役割が不明確

2020年度において「DX人材」が必要である回答者に、「DX推進がミッションとなっている部署や人員とその役割の明確さおよび必要な権限の付与状況」について聞いた。

「DX人材」が必要との回答者では、「明確になっていない」（レベル0）が約2割で、全社的に取り組みが見られるレベル3以上は、3割近くである。

これを、DX人材の確保状況で見ると、人材が必要人数以上確保できたグループは、レベル3以上は43.2%であった一方、確保できなかったグループ（少ない・計）を見ると、レベル3以上は23.1%と2割台である。

■ DX推進がミッションとなっている部署や人員と、その役割の明確さおよび必要な権限の付与状況  
(DX人材の必要者/単一回答)

	レベル0	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	わからない/ 把握していない	レベル3 以上・計
●凡例	明確になっていない	DX推進がミッションとなっている部署はあるが、人員や予算が不十分であったり、他部門との関係が不明確であるなど、試行錯誤中である	DX推進がミッションとなっている部署や人員と、その役割が明確に必要な権限が与えられた十分な体制となっており、一部の部門のDXの取組を牽引・支援している	DX推進がミッションとなっている部署や人員と、その役割が明確に必要な権限が与えられた十分な体制となっており、各部署を巻き込んで、全社的なDXの取組を横串を通す形で牽引・支援している	DX推進をミッションとしている部署や人員の活動・成果を継続的に評価する仕組みがあり、全社でのDXの取組が持続的なものとして定着している	全社的なDXの取組がグローバル競争を勝ち抜けるレベルで牽引・支援できている		
「DX人材」必要 n=789	19.3	27.2	21.3	13.2	8.1	6.3	4.6	27.6
確保できたG n=206	11.7	21.4	19.9	18.0	13.6	11.7	3.9	43.2
確保できなかったG n=542	21.2	31.2	22.0	12.4	6.5	4.2	2.6	23.1

□ 確保状況から見た「レベル3以上・計」

確保できたG n=206	43.2
確保できなかったG n=542	23.1

20.1ポイントの差

※確保できたG=確保できたグループ  
※確保できなかったG=確保できなかったグループ

「DX人材」確保ができた企業は、半数以上が全社的な取り組みを実施

2020年度にDX人材が必要との回答者に、「DX推進に必要な人材の育成・確保に向けた取り組みの実施状況」について聞いたところ、「行われていない」（レベル0）が15.1%で、全社的な取り組みが見られるレベル3以上は、36.4%であった。

これをDX人材の確保状況で見ると、人材が必要人数以上確保できたグループは、レベル3以上は53.9%と半数以上であった一方、確保できなかったグループ（少ない・計）を見ると、レベル3以上は31.0%と3割台である。

■ DX推進に必要な人材の育成・確保に向けた取り組みの実施状況（DX人材の必要者/単一回答）

	レベル0	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5		レベル3以上・計
● 凡例	行われていない	部署ごとでバラバラに行っている	戦略的な社内育成と外部からの調達に関する短期・中期・長期の計画が提示され、一部の部門で推進している	戦略的な社内育成と外部からの調達に関する短期・中期・長期の計画があり、必要なリソースが割り当てられ、全社的に取り組んでいる	全社的に人材の育成、確保のための制度を整備している（人事評価・報酬体系、キャリアパス等）	グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルでの人材の育成・確保が行われている	わからない／把握していない	
「DX人材」必要 n=789	15.1	18.6	26.1	16.9	12.4	7.1	3.8	36.4
確保できたG n=206	10.7	10.2	21.8	20.9	20.4	12.6	3.4	53.9
確保できなかったG n=542	16.4	22.0	28.8	15.9	10.1	5.0	1.8	31.0

□ 確保状況から見た「レベル3以上・計」

確保できたG n=206	53.9
確保できなかったG n=542	31.0
	22.9ポイントの差

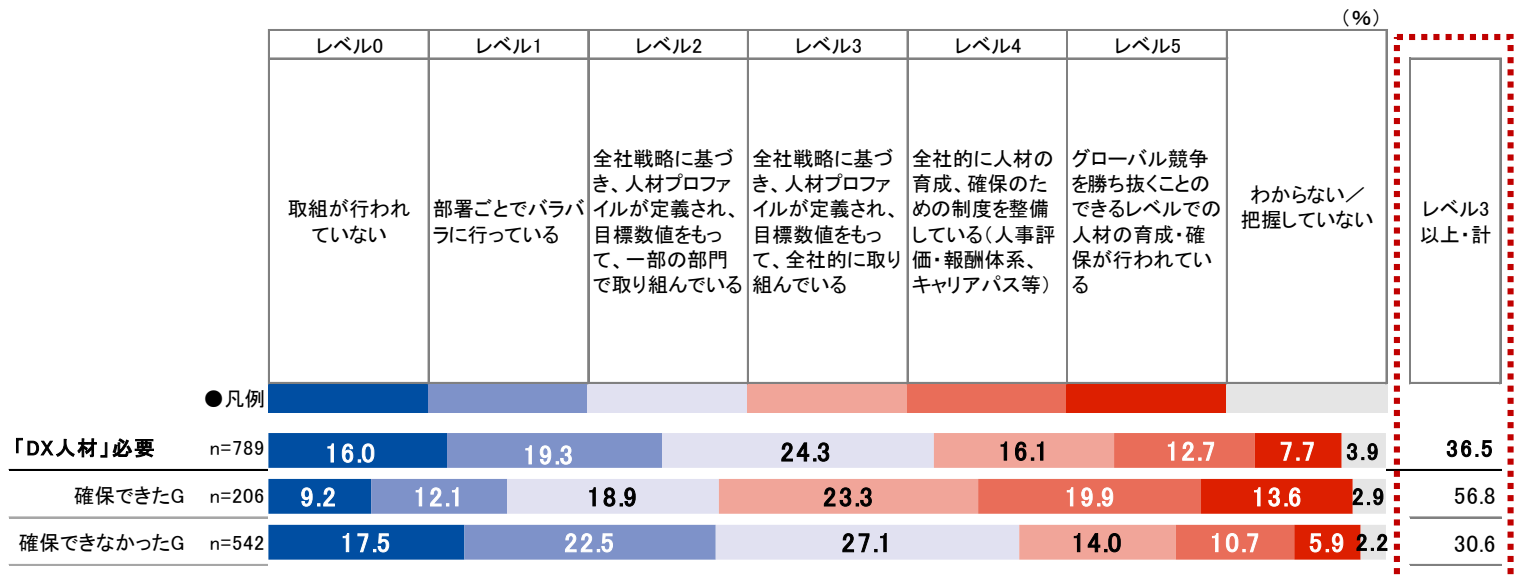
※確保できたG=確保できたグループ  
 ※確保できなかったG=確保できなかったグループ

「DX人材」確保ができたグループとできなかったグループの差が最も顕著。

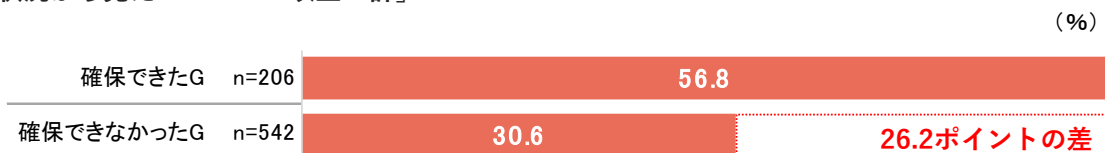
レベル3以上の差は26.2ポイント

2020年度にDX人材が必要との回答者に、「DX推進のために、デジタル技術やデータ活用に精通した人材の育成・確保に向けた取り組み」が実施されているかどうか聞いたところ、「取組が行われていない」（レベル0）は16.0%だが、「**全社戦略に基づき、人材プロファイルが定義され、目標数値をもって、一部の部門で取り組んでいる**」が24.3%で最も高く、「**部署ごとでバラバラに行っている**」の19.3%が続いている。また、全社的の取り組み以上が見られるレベル3以上は、36.5%である。これをDX人材の確保状況で見ると、人材の確保ができなかったグループ（少ない・計）は、「**取組が行われていない**」が17.5%と、確保できたグループの9.2%より高い。レベル3以上を見ると、確保できたグループは56.8%と半数以上であるのに対して、確保できなかったグループは30.6%と大きく下回っている。

■ DX推進のために、デジタル技術やデータ活用に精通した人材の育成・確保に向けた取り組み状況  
(DX人材の必要者/単一回答)



□ 確保状況から見た「レベル3以上・計」



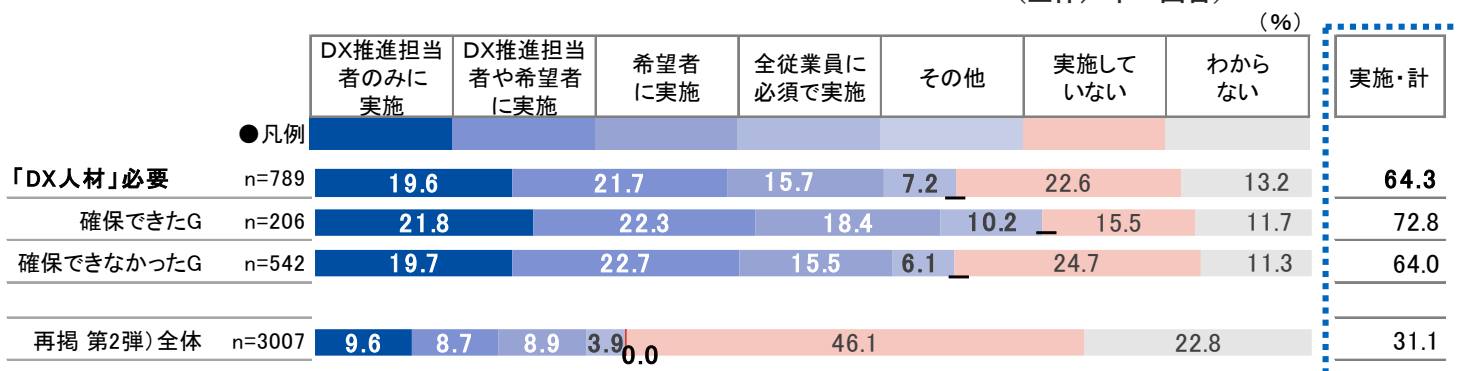
※確保できたG=確保できたグループ  
※確保できなかったG=確保できなかったグループ

## 「DX人材」の確保状況から見た「DX」に伴う『リスクリング』の実施状況について

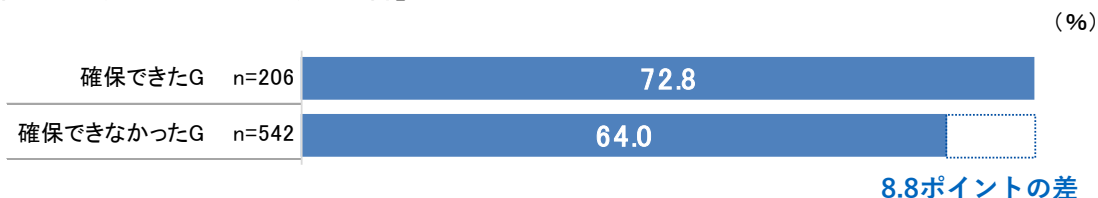
### 「DX人材」を確保できた企業は、7割以上が実施

人事担当者に「DX」に伴う『リスクリング』の実施状況を2020年度にDX人材が必要との回答者で見ると、64.3%が実施。これを「DX人材」の確保状況から見ると、必要人数以上確保できたグループは「実施・計」は72.8%だった一方、確保できなかったグループは64.0%だった。

■ 「DX人材」の確保状況から見た「DX」に伴う『リスクリング』の実施状況\_2020年度  
(全体/単一回答)



□ 確保状況から見た「レベル3以上・計」



※『リスクリング』とは、新しい職業に就くために、あるいは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要なスキルを獲得したりさせたりすること

※確保できたG=確保できたグループ

※確保できなかったG=確保できなかったグループ

DX人材を確保できたグループと、そうでないグループの差は、DX推進指標レベル3(※)以上の実行力。  
DX推進における経営戦略から人材施策までの明確さ、全社的な実行体制が差に繋がる。

「DXに関する人事担当者調査」第3弾では、

Q. DX人材を確保できているグループと、そうでないグループの差はどこにあるのか？

Q. DX推進をするための人材マネジメントは、どのレベルまで実行すべきなのか？

という問いを立て、「DX人材」確保が必要だった回答者789人の声からそのヒントを探りました。

確保できる企業とそうでない企業の差はどこにあるのか？ 3つの項目で、企業の特徴が見えてきました。

①DX推進がミッションとなっている部署、人員、その役割の明確さ、必要な権限の付与状況

× 確保できてない企業： 部署・人員・役割が不明確（他部署との関係も不明確）

○ 確保できている企業： 部署・人員・役割が明確、権限付与、全社的取組

②DX推進に必要な人材の育成・確保に向けた取り組みの実施状況

× 確保できてない企業： 不実施、部署毎でバラバラ

○ 確保できている企業： 育成と調達の戦略的計画、全社的取組、評価・報酬・キャリアパス

③DX推進のために、デジタル技術やデータ活用に精通した人材の育成・確保に向けた取り組み状況

× 確保できてない企業： 不実施、部署毎でバラバラ

○ 確保できている企業： 全社戦略、人材定義、目標数値、全社的取組、評価・報酬・キャリアパス

DX人材を確保できているグループと、そうでないグループとの差には、明らかに共通項と分水嶺が見えてきます。

● DX推進における経営戦略から人材施策までの明確さ（目的・役割・評価・育成）

● DX推進における全社的な実行体制（推進部署への権限付与、全社を牽引・支援）

調査では、レベル3(※)以上の明確性や実行体制が、人材確保への大きな力となっていました。

※レベル3：経済産業省「DX推進指標 ※定性指標」より定義されたレベルを指す

<https://www.meti.go.jp/press/2019/07/20190731003/20190731003-3.pdf>

業務のデジタル化・効率化を超え、顧客の体験価値の向上、そして、事業構造の変革へ。「明確で全社的な経営戦略と人材マネジメントの透徹」こそ、優秀な人材の求心力、ひいては、企業変革の差に直結していくでしょう。

藤井 薫（ふじい・かおる）

株式会社リクルート

HR\*統括編集長

プロフィール（略歴） 1988年、株式会社リクルート（現 株式会社リクルートホールディングス）に入社。以来、人と組織、テクノロジーと事業、今と未来の編集に従事。『B-ing』、『TECH B-ing』、『Digital B-ing（現『リクナビNEXT』）』、『Works』、『Tech総研』の編集、商品企画を担当。

『TECH B-ing』編集長、『Tech総研』編集長、『アントレ』編集長・ゼネラルマネジャーを歴任。2016年、『リクナビNEXT』編集長に就任（現職）、2019年にはHR統括編集長を兼任（現職）。

\* HR=Human Resources（人的資源・人材）



### ■ 人的資本経営と人材マネジメントに関する人事担当者調査（2021）

調査目的：人的資本経営や人材マネジメント等に関する実態を明らかにする

調査方法：インターネット調査

調査対象：全国の人事業務関与者（担当業務2年以上）

調査期間：2021年10月29日～11月12日

調査回答数：3007人

#### ≪調査結果を見る際の注意点≫

- %を表示する際に小数点第2位で四捨五入しているため、%の合計値と計算値が一致しない場合がある
- n数が50未満の場合、参考値として掲載している
- 主勤務先業種別では、「その他」は割愛している

#### ≪用語の定義≫

- DX＝デジタルトランスフォーメーションの略。経済産業省「DX推進指標とそのガイダンス」より、企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変化するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること
- DX人材＝この調査では「DXを推進するために必要な人材」としている
- リスキリング＝新しい職業に就くために、あるいは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に対応するために、必要なスキルを獲得したりさせたりすること

## リクルートグループについて

1960年の創業以来、リクルートグループは、就職・結婚・進学・住宅・自動車・旅行・飲食・美容などの領域において、一人一人のライフスタイルに応じたより最適な選択肢を提供してきました。現在、HRテクノロジー、メディア&ソリューション、人材派遣の3事業を軸に、4万6,000人以上の従業員とともに、60を超える国・地域で事業を展開しています。2020年度の売上収益は2兆2,693億円、海外売上比率は約45%になります。リクルートグループは、新しい価値の創造を通じ、社会からの期待に応え、一人一人が輝く豊かな世界の実現に向けて、より多くの『まだ、ここにはない、出会い。』を提供していきます。

詳しくはこちらをご覧ください。

リクルートグループ：<https://recruit-holdings.com/ja/> リクルート：<https://www.recruit.co.jp/>