



デジタル時代を勝ち抜くための人材戦略

世界中で多くの企業がデジタルイノベーションを提案・推進できるデジタル人材の採用に苦しんでいる。採用が難しければデジタル人材は育てれば良い。先進企業の事例を調査し、人材育成に必要なアクションとは何かを追う

枯渇するデジタル人材の争奪戦

地球上の人類は増え続け、現在約75億人もの人間が存在するが、今なお多くの業界が人材難に悩んでいる。人材獲得は長らく人類の課題であったが、今日多くの企業が直面している「デジタル人材の枯渇」はこれまでの人材難とは別物だ。「猫の手を借りる」ようにとにかく人手を集めれば解決できる、量の問題ではなく、IoT、AI、RPA、3Dプリンティングなどの最新テクノロジーへの深い造詣を持つ質の高い人材が必要だ。むしろ、「猫の手」で済む仕事はこれらのテクノロジーに置き換えられていってしまう。働く

人材は枯渇しているが、一方で職を奪われる人も存在する、なんとも皮肉な時代である。

デジタル人材不足は世界共通

こうした人材不足は日本に限った話ではない。ガートナー社の調査では、2020年には世界のデジタル関係の職種の3割で、人材が不足するとされている。また、Tech Republic誌は世界の83%のCIOがデジタル人材の採用を大きな問題として認識し、苦慮し始めていると発表している。この世界規模の人材争奪戦に勝利し、デジタルビジネスを勝ち抜くためにはどうすべきなのだろうか。

デジタル人材に必要な能力

知識だけでは務まらない

デジタル人材とは「最先端のテクノロジーの知識を用い、自社、あるいは顧客に価値を提供できる人材」だと我々は考える。つまり、技術的専門知識やスキルを活用し、それを高付加価値化する能力が必要だ。学術機関で学んだ知識を持っただけの人材でも希少価値が高いのだが、それだけでは理想のデジタル人材とは言い難い。

NTUC(シンガポール全体の人材開発を担う労働組合的組織)にて人材成長支援の部門長を務めるPatrick氏は真のデジタル人材は知識に加えて、3つの「C」が必要だと語っている。それらは、Complex issue solving、Communication、Creativityだ。同氏は「知識だけではテクノロジーやデータを顧客価値に変換することができない。顧客の抱える問題を特定し、解決策を打ち出す能力が必須だ。また、デジタルへの変革に戸惑う顧客を説得できるコミュニケーション能力も求められる。時に、解決策は独創的であることが周囲の納得を得るためには必要だ」と強調している。また、Bosch社でチーフデータサイエンティストを務めるSheela博士も「データサイエンティストの仕事はデータをきれいにまとめ、グラフ化することではない。その

意味合いを語り、顧客の問題を解決することだ」と、問題解決力の必要性を強調している。テクノロジーに精通しているだけではデジタルビジネスは務まらないのだ。

デジタル人材の生態

スキルアップなくしては生き残れない人々

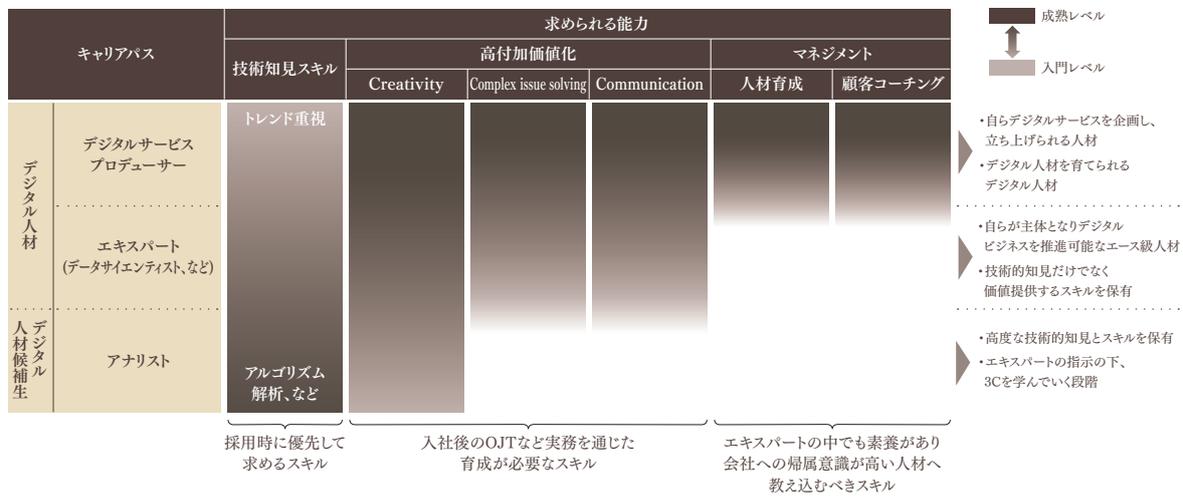
また、今の若い世代の中でも特にこうしたデジタル人材は昔前とは異なる仕事の価値観を持っていることが多い。教育×テクノロジーイベントを運営するEdTech XGlobal社のCEOであるCharles氏は、「デジタル人材は転職を成長ステップとして捉えており、会社への帰属意識は昔と比べると希薄だ」とコメントしている。

確かにこうした人材は「深い業界の知識」ではなく、自らの持つ「専門的な機能・スキル」を武器に戦っている。特にデータサイエンティストのように業界横断で事象を分析するような職種においては、一つの業界や業種に留まることは彼らにとってむしろキャリア上のリスクになりうる。デジタル人材の立場からすると、転職は常に選択肢の一つであることを念頭に置くことは、デジタル人材と付き合っていく上で肝要だ。

デジタル人材とは

図1

デジタル人材にも段階が存在し、エキスパート以上に求められるスキルは平均よりも広範かつ高度な技術的知見とスキルの基盤を持った学生を採用し、実社会の場で訓練、育成していく必要がある



デジタル人材のキャリアパス

デジタル人材は知識に加えて、3Cのようなビジネススキルが求められ、いわばエース級の人材だ。それに加えて、後輩、そして顧客すら育てる能力を身に付けることができれば、さらに上のサービスプロデューサーと言える。ビジネスを自ら創出し、必要な人材も準備できるカリスマ的存在が、デジタル人材の目指す姿の一つと言えるだろう。

デジタル人材の獲得

即戦力の採用はハイリスクハイリターン

このような喉から手が出るほど欲しい理想のデジタル人材はどうすれば獲得できるのだろうか。一般的に、上述した問題解決力やビジネスセンスは実務経験がないと習得は困難だ。したがって、手っ取り早い手段は中途採用のように思える。

しかし、多くの日系企業にとって中途入社の人材との調和は容易ではない。こうした人材を採用してくるためには、長年勤続してきた社員よりも高い給与やインセンティブが必要となることが多い。こうして特別扱いされた人材と既存の社員が抵抗感なく協働できるかが一つのハードルとなる。さらにはここまで投資したとしても、前述した通りデジタル人材はスキルアップを通じて生き残るために転職を当然と考えている生き物だ。会社視点からすると大枚をはたいた人材が流出するリスクを常に抱えている状態なのだ。

デジタル人材は育てられる

やはり中途採用はリスクが大きい。一昔前の優秀なエンジニア獲得競争では、好待遇を用意できなかったり、そうした待遇を用意したにもかかわらず、組織の文化や習慣に慣れずに成果を出さぬまま転職してしまったりする、そんな苦い経験を持つ方も多いただろう。そうしたリスクの高い中途採用だけでなく、育成を我々は提唱したい。デジタル人材を育てることは可能である。そのためのヒントとなるアプローチを紹介する。

①「社員」育成は学生時代から始める

極めて優秀なデジタル人材の選抜・育成は学生時代から始まっていると言っても過言ではない。英国大手のシンクタンク、Hart Research社は「昨今、企業のCEOや人事部門長、大学学長が学生に最も学んでほしい能力の一つは問題解決力である」と発表しており、企業、大学の双方で3Cの一つであるComplex issue solvingが注目されていることが分かる。

例えば、IBM社は大学生に対し、デザイン思考を用いた問題解決のプログラムを提供し、優秀な学生の育成、選抜を実施している。さらに同社がユニークな点は、中学校相当の学生に対しても同プログラムを提供している点だ。シンガポールのビジネス大学であるSMU (Singapore Management University)のHoward教授も「優秀な学生^{シンガポール}のつば付けは世界的に早期化の傾向にある」と述べている。中学生は極端な例かもしれないが、大学や学部・専攻を偏差値やイメージで選びがちな日本の学生に対して、大学教育の前に接点を持ち、教育を施していくことは有用な戦術になりうる。

また、前述したSMUでは企業のシニアクラスを招き、大学教授、学生とのグループディスカッションイベントを頻繁に開催している。ネットワーキングだけでなく、議論を通じて生徒の3Cを磨くことも狙いの一つだ。ディスカッションのテーマも「デジタルテクノロジーが普及している中、大学が目指すべき姿やビジネスモデルはどのようなものか」といったような、学生という立場ながら、まるで大学を経営するような目線が求められる内容だ。SMUの学生も「普段なかなか見ることのできないプロ同士の議論は非常に勉強になるし、こうした優秀な人のもとで働きたいと感じる」とコメントしており、学生のうちから「本物」の優秀人材に触れさせることの有用性を示唆している。

学生と社会人の大きな違いはアウトプット、つまりは顧客の問題解決を通じた価値提供ができるかどうかだ。社会人になった時、この思考に切り替えられるかは必ずしも学歴とは一致しない。また、Hart Research社は「問題解決力があると自信がある学生の内、実際に社会で通用す

る能力や才能を持っているのは僅か25%に過ぎない」と発表しており、その能力の習得難易度を物語っている。この一握りの優秀な人材を獲得するためには、まず学生のうちから育成を企業が実践する。次にその育成過程の中で優秀な人材を早期に見極め、実質的に囲い込む。この2点がデジタル人材育成の第一ステップだ。

②「教育環境」ではなく「学習環境」の整備を目指す

いくら優秀な学生を選抜し、学生時代から育成を開始したとしても、よほどの逸材でなければ自動的にデジタル人材に育つわけではない。入社時点では知識の深さもその活用の仕方まだまだビジネスにおける実践レベルには当然到達していない。デジタル人材へと育てるためには、会社として成長サイクルを止めない環境を整えることが必要だ。

しかし、会社は学校ではない。ただひたすらに教育を提供し続けるわけにはいかない。世界トップクラスのIEビジネススクールの教授を務めるMargarita氏は「会社から社員に「教育」を施す環境ではなく、社員が自立的に「学習」する環境を用意することが今後求められる」と強調している。

ではどうすればこうした自立的学習環境を形成することができるのだろうか

学習習慣を根付かせ、成長意欲を刺激する ～Question Based Learning～

多くの社会人は日々の業務に追われ、なかなか勉強の時間を取ったり、ましてや習慣化したりことは容易ではないだろう。そのような中で注目を集めているのが^{質問形式}Question Based Learningだ。以前、マイクロラーニングと言われる数分程度の学習コンテンツを日々受講する手法が流行したが、その進化版とも言える。講義のように一方的な説明と選択式のテストだけではなく、受講者に問いかけ、記述形式で回答させるものだ。こうすることで、日々情報を受け取るだけでなく、思考し、自身で考える習慣を形成する助けとなる。シンガポールでこのQuestion Based Learningサービスを提供しているスタートアップ、Absolute Collective社のCEO、Jonathan氏は「この手法の肝は学習し、思考するという習慣作りを助けることにある。デジタルビジネスの全盛期において自律的に考える力を持つことは全ての人

デジタル人材の育成アプローチと事例

図2

デジタル人材を育成するためには、社内全体に学習文化を醸成し、彼らが持つ知見を上手く活用し、高付加価値化するためのノウハウを学ばせる必要がある

	育成領域とその必要性	先進企業やベイクレントのプロジェクト例
学習文化の醸成	<ul style="list-style-type: none"> 成長のためにインプット(学習)は必要不可欠だが、会社が施す教育の場以外で勉強する人は少数である しかし、多様なスキルを求められ、意欲の高いデジタル人材を育成し会社へ留めるには周囲も含めた自律学習文化を形成し、自社を成長環境へと変革しなくてはならない 	Absolute Collective社 QBL(Question Based Learning) <ul style="list-style-type: none"> QBLという毎日一問一答形式の問いをスマホなどに配信し、学習する習慣を形成 問題も単なる選択式ではなく、受講者に考えさせる自由記述とし、自身で考え、学習する文化醸成に寄与
問題解決力の習得・向上	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスが複雑化する昨今、デジタル技術を用いて顧客や市場の「問題」を解決することが価値である 単純なツールやデータの提供では本質的な価値には繋がらず、デジタル人材は問題解決に繋がる正しい問題解決思考を持つ必要がある 	問題解決の7ステップ研修 <ul style="list-style-type: none"> 問題解決を7つのステップに分解し、根本的なアプローチの理解を深める 問題も単なる選択式ではなく、受講者に考えさせる自由記述とし、自身で考え、学習する文化醸成に寄与
管理職から経営者へのステップアップ	<ul style="list-style-type: none"> デジタル人材はどうしても自身の持つ知識やスキルを重視し、その技術を用いてどのような価値をもたらせるのかまで視点が及ばないことがある そのためには経営者レベルまで視点を広げ、会社という大きな視点で顧客にとってのあるべき姿を描ける能力を身に着けることが高付加価値において肝要である 	R&D部門向け、経営目線の実践研修 <ul style="list-style-type: none"> 研究部門の幹部社員に自社の経営方針と自分たちの研究テーマを照らし合わせ、あるべきテーマを再構築 研修の場だけでなく、実際の職場でメンバーとも討議し、部門の戦略立案と合意形成までを実践することで一経営者としての立場を体験
業務実績を通じた応用スキルの体得	<ul style="list-style-type: none"> 上述のスキルを理解したとしても、自身の日々の業務へ適用することは容易ではない 慣れ親しんだ手法からの脱却し、実業務へ適用させるには、適切なフィードバックを与え続ける必要がある 	グローバル営業部門向け、実践型営業力強化研修 <ul style="list-style-type: none"> 各国の営業リーダーを対象に、仮説での顧客課題検討と解決に向けた戦略立案を実施 実際に立てた戦略の実践状況を定期的にレビューし、フィードバックを提供することで問題解決力などを現場で磨き上げ

間に必要だ」と語っている。単純作業がロボやAIに置き換わっていく中、頭脳を使うことを習慣づけることは肝要だ。

3Cで優先すべき「複雑な問題解決力」の習得

そもそも問題解決力とはどのようなものだろうか。我々は「これまで解かれたことのない問いに答える力」だと考えている。具体的には、たとえ自身が知識や経験のない業界や領域であったとしても、仮説をもとに戦略を導き出し、論理的思考力で説得力を武装することのできる力だ。ペイカレントでは初歩的な問題解決力を、方法論化し、教育を実施することでその基礎理解を深めている。その概要は、まず課題の深層理解(特定⇒構造化⇒絞り込み)。続いて仮説思考に基づく戦略の立案(解決策の仮説構築⇒重要分析⇒解決策の見直しや選定)。最後に戦略を実行に移すためのコミュニケーションだ。この流れを繰り返すことで問題解決は進んでいく。一朝一夕で身につくものではない。上記を理解した上で、日々実践していかなくてはスピード、品質は当然ながら磨かれていかない。ただ、問題解決で行き詰った際、上記に立ち返り、改めて思考を働かせられるような基礎を持つことがまずは肝要である。

また、前述した3Cの中でも、Complex issue solvingは 複雑な 問題 解決力 コミュニケーション 独創性 や Creativity を強化させる中核的スキルだ。Communicationにおいて重要なことの一つは目の前の人間の問題(関心ごと)を理解し、説得力のある言葉で会話することだ。Creativityは天性のひらめきやセンスに依存すると思われがちだが、問題解決力の一つであるストーリーテリング(独自の目線で仮説を構築し、ストーリー立てて語ることのできる能力)も、それに引けを取らない発想力だと言えるだろう。

経営者目線を磨き、アウトプットする力を強化せよ

デジタル人材が陥りがちな罠として、提供価値目線の欠如が挙げられる。自身の技術的な知識やスキルに自信があるゆえに、それらがどのような価値をもたらすのかを考えないまま、製品・サービスの開発や提案をしてしまうことが多い。

このような事態を避けるためには、彼らの目線を経営者目

線へ高める必要がある。自身の考え・判断が本当に顧客価値に繋がるのかを熟考する力を持つためだ。一例として、研究技術がなかなか商品化につながらず悩んでいたR&D部門の幹部社員向けに実施した弊社プロジェクトがあった。本研修ではまず自分たちの企画や開発・研究テーマの見直しを実施。自社の経営方針、市場環境や直近のトレンドなどを観点に加えた上で、真に自分たちの現テーマが正しいかを考え、テーマを再設計した。その検討結果をそれぞれの部門に持ち帰り、チームメンバーとの議論を繰り返し、自部門の最終的な取組テーマ(事業戦略)を選定し、事業・実行計画を立案した。自部門を会社に見立て、一連の事業開発プロセスを経ることで、仮説思考やその考えに説得力を持たせ、周囲を実行に巻き込むコミュニケーション力を強化できた。さらに、研修で実施したような市場環境を踏まえ、自分の考えを日々磨くような経営目線を持つことができれば、毎日の新聞や雑談ですら自分や顧客への意味合いを考える習慣作りにも繋がる。特に市場の動きが早いデジタルビジネスにおいて日々経営者目線を持ち、アウトプットを思考し続けることは重要だ。

スキルの体得に向けた「実戦」教育

上述した研修も実践的な研修やワークショップではあるが、やはり現場でスキルを磨くことは重要だ。学んだことを「体得」するためには実戦の中で学ぶしかない。ただし、体得に向けて重要となるポイントは「適切なフィードバック」が与えられるかどうかだ。まだ手探りの中でやみくもに実行してもどこが良かったのか、悪かったのかは明確にならない。レビューを設定し、都度根拠だったフィードバックが無い限り、体得には至らないだろう。

実戦の場に社外の人間を参画させることは気が引けるかもしれないが、最初の立ち上がりのスピードを高める上では有用と言えるだろう。図2に一例を挙げたが、弊社においても世界各国の営業リーダーと共に実際の顧客攻略を共に実施する、いわゆる伴走型プロジェクトも増えてきている。ビジネス環境が過去よりも早く変化する時代において、まずは優秀な人材を短期的に鍛えあげる必要性が増してきているように感じる。

「研修は息抜き？」悪習慣を打破せよ

しかし、特に日本企業では教育を受ける研修の場が「業務外で息を抜く場」と揶揄される風潮が蔓延しているように思える。当然ながら、受講者の態度も改善があってしかるべきだ。例えば、法人向け研修事業会社は「外資系企業で研修を実施すると座席が前から埋まっていくが、日系企業だと後ろから埋まっていく傾向にある。また、外資系だと活発な質疑応答があり、終了後も個人的に話に来る人間が多いのに対し、日系だと研修後、すぐに帰る人間が多い」とコメントしている。研修に消極的に取り組んでいる社員が多いのも事実のようだ。いずれにせよ、学ぶことを軽んじる組織や人間が成長する訳が無い。もし上述した雰囲気が蔓延しているとしたら、すぐに風土を変えるべく組織改革に乗り出すべきだ。

目の前のデジタルビジネスを勝ち抜くために

いかにデジタル人材は育てられると言っても、目の前のデジタルビジネスを無視することはできない。成長過程にあるデジタル人材候補たちとビジネスを勝ち抜くことはできないのだろうか。

勝ち抜くためにはデジタル「人材」一人一人ではなく「組織」で戦う

まだ育成途中のデジタル人材で戦うためには不足分を組織力で補うしかない。例えば、顧客課題の特定や仮説的な打ち手の立案は、これまで顧客と接してきた営業やエンジニアなどの現場部門がデジタル人材とともに検討するべきだ。また、デジタル改革などで顧客に大きな変革を提案するようなCommunicationを、若手のデジタル人材が実施すると精神的抵抗を感じさせてしまうことも多いため、先輩社員がサポートするべきだろう。デジタルビジネス＝デジタル人材の責任とせず、チームで戦うことが直近必要な動きと言える。

分業ではなく協業

そうした際、根本的なマインドは業務を分担している「分業」ではなく、全員が協力し合っている「協業」とす

ることが重要だ。デジタルビジネスにおいて求められる 複雑な 問題 解決力 独創性 Complex issue solvingやCreativityを高めるには様々な人間のアイデアを持ち寄ることが必要だ。タスクごとに責任範囲を区切っては、アイデアを持ち寄っての高付加価値化は起こりえない。互いの責任範囲を超えて、一人一人が思考を回し、相互作用し合う動き（ハーモナイゼーション）が必要だ。論じてきた3Cは何もデジタル人材だけが身に着ければ良い、というものではなく、デジタル時代を生き抜くためには社員全員が目指していくべき素養であることを肝に銘じなくてはならない。

デジタル時代を勝ち抜くために

数年前、「CEOはCTO(Chief Technology Officer)にならなくてはならない」と言われていた。クラウド、ビッグデータ、IoTなどの最新技術が新たなビジネス、サービスを生み出す源泉となったため、事業判断を下す上でテクノロジーに精通していることが必須となっていたのだ。

デジタルビジネスが全盛の現在、CEOはCLO(Chief Learning Officer)にならなくてはならないとEdTech XGlobal社のCEOであるCharles氏は語る。「テクノロジーが進化し、間違いなく今の仕事のやり方や提供するビジネス価値は変化する。そうした変化に対応するべく、会社の血液とでも言うべき人材を新たにしていかななくてはならない。そのためにはCEO自らが人材の在り方の道筋を立てるべきだ」と。

人類社会はテクノロジーの活用を通じて豊かになってきた。しかし今、成長無き人間はそのテクノロジーに敗北する時代を迎えつつある。全ての企業は一刻も早く人材育成の文化・環境を強化するべきだ。そうしなければ、学習意欲の高い人材から離れていく。そしてそれが会社の衰退へと繋がっていくことは言うまでもない。

Mitsuki Nishino: ベイカレント・コンサルティング・シンガポールオフィス
所属シニアマネージャ

Copyright © 2018 BayCurrent Consulting Inc. All rights reserved.