



PERSOL

パーソル 総合研究所

PERSOL CONFERENCE 2021秋

不足するIT人材を 内部育成で強化するコツ

2021年9月13日

株式会社パーソル総合研究所
事業力強化ソリューション部
加部 雅之

パーソル総合研究所について

人と組織の躍進パートナーとして 課題に向き合い、解決に寄り添う

すべての出発点は<人>。

一人ひとりの力がいかに発揮されれば、必ず組織は成長する。

パーソル総合研究所は、

人と組織に関するさまざまな調査・研究活動を通して

《知》の創造・発信に努めるとともに、

そこで得た《知》を活用しながら、

コンサルティング、人材開発・教育支援、

タレントマネジメントといったソリューション提供を通じて、

お客様の人と組織の躍進を実現します。

人と組織の躍進



パーソル総合研究所 会社概要



パーソル総合研究所は、人と組織に関するさまざまな調査・研究活動を通して「知」の創造・発信に努めるとともに、そこで得た「知」を活用しながら、コンサルティング、人材開発・教育支援、タレントマネジメントといったソリューション提供を通じて、お客様の人と組織の躍進を実現します。

人と組織の躍進



会社名	株式会社パーソル総合研究所
設立年月日	1989年9月
代表者	代表取締役社長 渋谷 和久
所在地	東京都南青山一丁目15-5 パーソル南青山ビル
資本金	1億円（パーソルホールディングス株式会社100%出資）
コーポレートサイト	https://rc.persol-group.co.jp/
事業内容	<ul style="list-style-type: none">● 調査・研究● 労働市場動向、人材開発、雇用・働き方に関する調査・研究・発信（シンクタンク本部）● ソリューションの提供● 組織・人事コンサルティングサービス（コンサルティング事業本部）● タレントマネジメントサービス（タレントマネジメント事業本部）● 人材開発・教育支援サービス（ラーニング事業本部・デジタルラーニング事業本部）

パーソル総合研究所 沿革

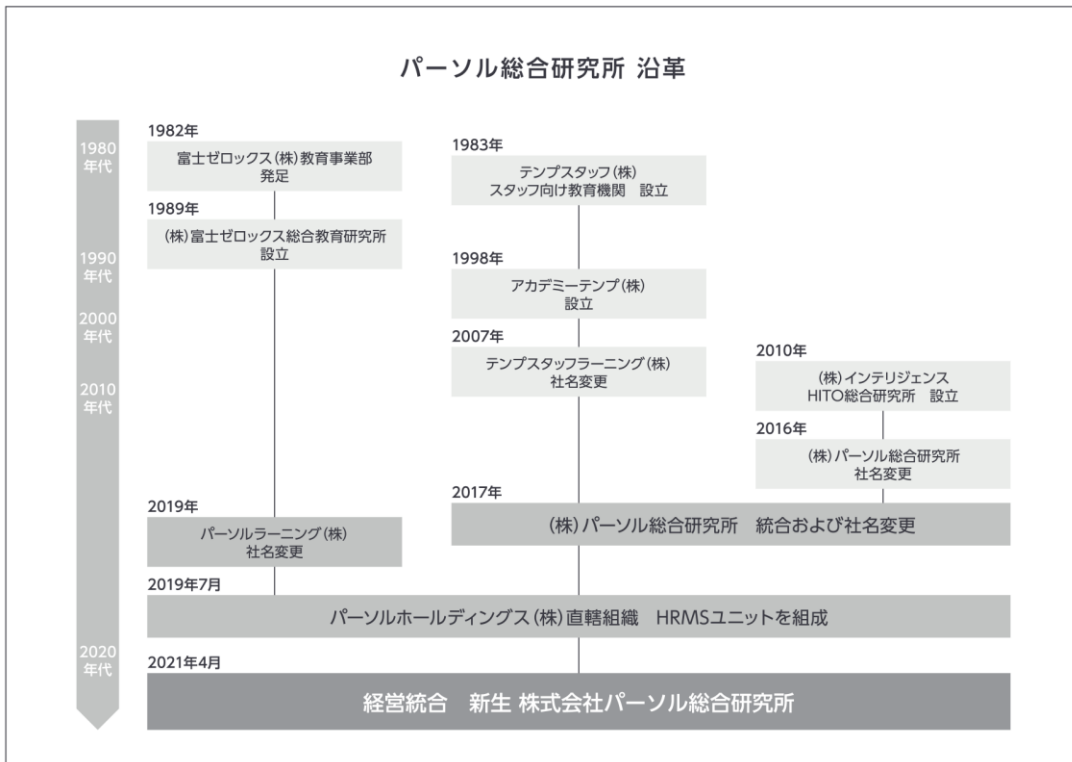


パーソル総合研究所は、2021年4月、パーソルラーニング（旧 富士ゼロックス総合教育研究所）と組織統合し、新生パーソル総合研究所としてスタートしました。

パーソル総合研究所は、2017年に旧インテリジェンスHITO総合研究所と旧テンプスタッフラーニングの2社が統合して誕生した組織です。

パーソルラーニングは、1989年に富士ゼロックス総合教育研究所として設立され、2019年にパーソルグループ入りした主に研修事業を展開する組織です。

両社ともお客様の人事・組織課題の解決に資するソリューションを展開しており、1つの組織とすることでソリューション間の連携強化とシナジー創出に取り組んでまいります。



自己紹介

加部 雅之 (かべ まさゆき)

株式会社パーソル総合研究所 事業力強化ソリューション部長

- 【略歴】
- 1990年 ユーザ系IT企業にて人事全般を経験
 - 2000年 グループ全社の人事情報システム統合プロジェクトに参画
 - 2003年 富士ゼロックス総合教育研究所（現パーソル総合研究所）にて人事制度、人材育成制度のコンサルティングに従事
 - 2018年 グローバルパートナーのプログラムを中心としたパフォーマンスコンサルティングに従事し現在に至る

- 【資格】
- 上級システムアドミニストレータ、システム監査技術者
 - PMP、ITコーディネータ



本日のAgenda



1. DXの現状
2. DX推進にはどのような人材が必要か
3. DXリーダーをどのように育成するか
4. DXリーダーにお勧めの資格

1. DXの現状

各社のDX推進の現状

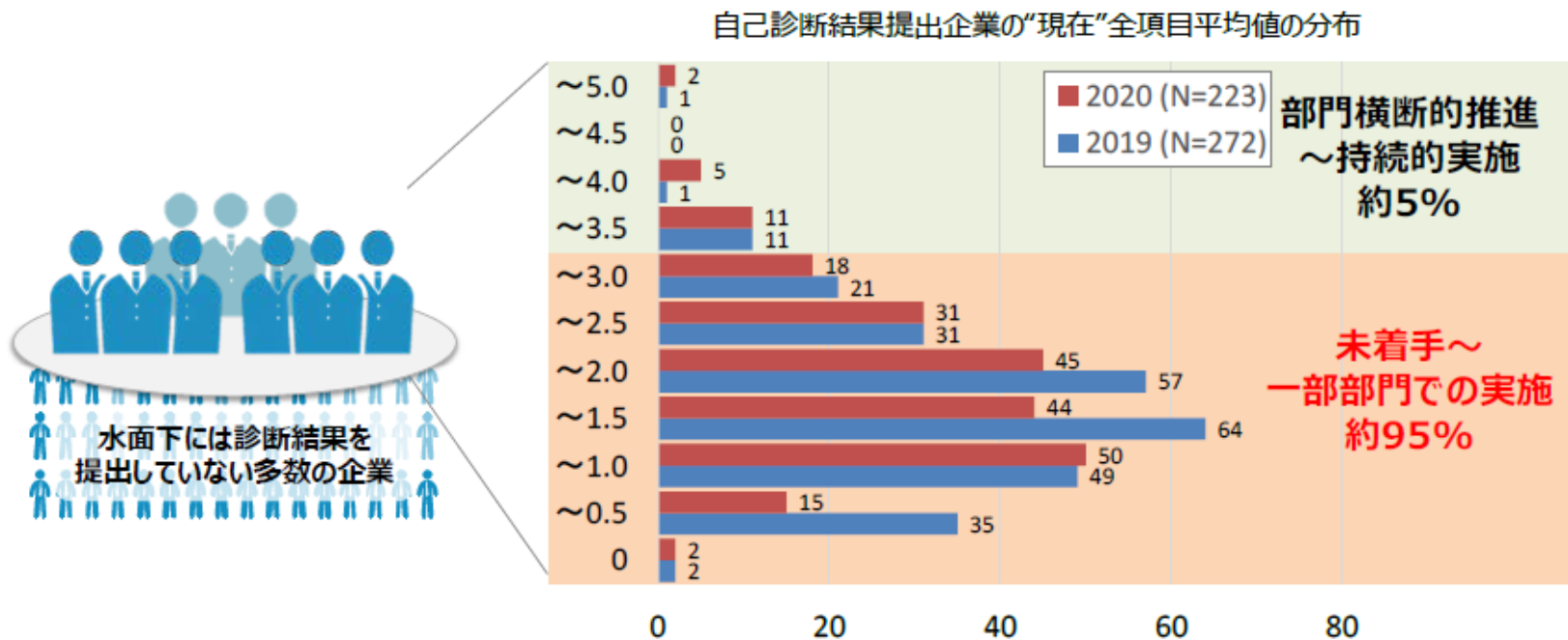


図 2-1 DX 推進指標自己診断結果

DX先行企業は経営視点指標が高い

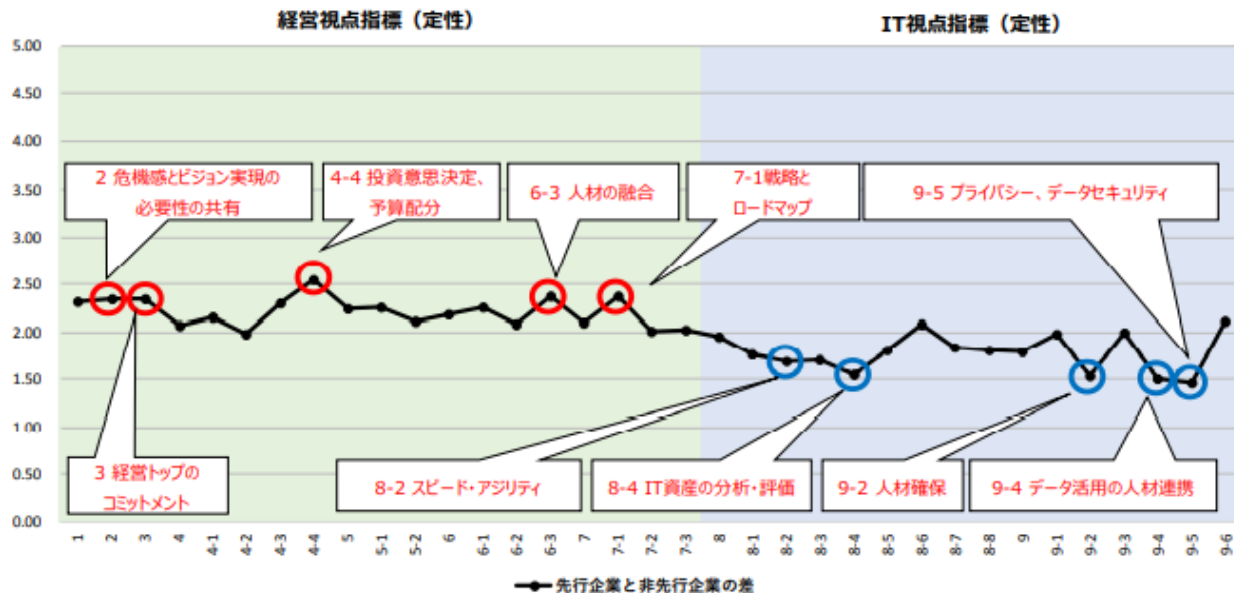


図 3-13 先行企業と非先行企業の各指標における現在値の平均の差

※先行企業：全指標における現在値の平均が3以上の企業

DX先行企業においてスコアが高い項目

2. 危機感とビジョン実現の必要性の共有

将来におけるディスラプションに対する危機感と、なぜビジョンの実現が必要かについて、社内外で共有できているか。

3. 経営トップのコミットメント

ビジョンの実現に向けて、ビジネスモデルや業務プロセス、企業文化を変革するために、組織整備、人材・予算の配分、プロジェクト管理や人事評価の見直し等の仕組みが、経営のリーダーシップの下、明確化され、実践されているか。

4-4. 投資意思決定、予算配分

上記のようなKPI（挑戦を促し失敗から学ぶプロセスをスピーディーに実行し、継続するのに適したKPI）に即した投資意思決定や予算配分の仕組みが構築できているか。

6-3. 人材の融合

「技術に精通した人材」と「業務に精通した人材」が融合してDXに取り組む仕組みが整えられているか。

7-1. 戦略とロードマップ

ビジネスモデルや業務プロセス、働き方等をどのように変革するか、戦略とロードマップが明確になっているか。

独立行政法人情報処理推進機構(IPA), 「DX 推進指標 自己診断結果 分析レポート (2020年版)」, 2021年6月14日
同, 「DX 推進指標」, 2019年7月31日

DX推進のカギ

- ✓ 不十分な理解によるあいまいな指示がDXの失敗を招く
- ✓ (技術トレンドに合った) ITエンジニア不足を育成だけで解決するのは困難
- ✓ DXのグランドデザインを描ける人をどうつくるか



パーソルホールディングス株式会社
執行役員CIO 古川昌幸インタビュー記事より抜粋

2. DX推進には どのような人材が必要か

DX推進人材と役割

図表) DX人材の職種と役割

人材の呼称例	人材の役割
プロデューサー	DXやデジタルビジネスの実現を主導するリーダー格の人材(CDO含む)
ビジネスデザイナー	DXやデジタルビジネスの企画・立案・推進等を担う人材
アーキテクト	DXやデジタルビジネスに関するシステムを設計できる人材
データサイエンティスト/AIエンジニア	DXに関するデジタル技術(AI, IoT等) やデータ解析に精通した人材
UXデザイナー	DXやデジタルビジネスに関するシステムのユーザー向けデザインを担当する人材
エンジニア/プログラマ	上記以外にデジタルシステムの実装やインフラ構築等を担う人材

※DXリーダー：DXのグランドデザインを描ける人材

DXリーダーは内部から育成

人材の呼称例 ・イメージ	人材の不足状況			回答 件数	充足方法（複数回答）				回答 件数
	大いに不足	ある程度 不足	それほど 不足ではない		既存の人材 から育成	連携企業等 から補完	中途採用に より獲得	新卒採用に より獲得	
プロデューサー (プログラムマネージャー)	47件 (60.3%)	19件 (24.4%)	12件 (15.4%)	78件	35件 (83.3%)	7件 (16.7%)	22件 (52.4%)	4件 (9.5%)	42件
ビジネスデザイナー (含むマーケティング)	46件 (58.2%)	23件 (29.1%)	10件 (12.7%)	79件	37件 (82.2%)	10件 (22.2%)	20件 (44.4%)	5件 (11.1%)	45件
アーキテクト	44件 (56.4%)	20件 (25.6%)	14件 (17.9%)	78件	26件 (61.9%)	14件 (33.3%)	23件 (54.8%)	5件 (11.9%)	42件
データサイエンティスト/ AIエンジニア	47件 (61.0%)	16件 (20.8%)	14件 (18.2%)	77件	23件 (56.1%)	17件 (41.5%)	24件 (58.5%)	6件 (14.6%)	41件
UXデザイナー	35件 (45.5%)	23件 (29.9%)	19件 (24.7%)	77件	22件 (52.4%)	17件 (40.5%)	24件 (57.1%)	5件 (11.9%)	42件
エンジニア/プログラマ	33件 (42.3%)	27件 (34.6%)	18件 (23.1%)	78件	22件 (53.7%)	20件 (48.8%)	22件 (53.7%)	9件 (22.0%)	41件
その他	5件 (7.6%)	2件 (3.0%)	59件 (89.4%)	66件	9件 (60.0%)	5件 (33.3%)	5件 (33.3%)	4件 (26.7%)	15件

独立行政法人情報処理推進機構(IPA), 「デジタル・トランスフォーメーション推進人材の機能と役割のあり方に関する調査」, 2019年5月17日

DXリーダーに求められる能力

①プロデューサー (プログラマネージャー)	②ビジネスデザイナー (含むマーケティング)
<ul style="list-style-type: none">✓ 現状を変えたい思考✓ 諦めない力 やりきる力✓ 柔軟なプロジェクトマネジメント能力✓ リソースマネジメント能力	<ul style="list-style-type: none">✓ 新しいビジネス企画力・推進力✓ 巻き込み力 調整力✓ 失敗を恐れず、固執せず、糧にできる力



変化

DX推進リーダーの育成について

- ✓ DX推進のためには経営者の理解が必要
- ✓ DX推進人材において、DXのグランドデザインを描ける人材（DXリーダー）が重要
- ✓ DXリーダーは各社とも「大いに不足」と感じている
- ✓ DXリーダーは既存人材からの育成志向が強い
- ✓ DXリーダーを育成するには、確立されたメソドロジーを習得できる体系的な学習が必要

ひとつの解として、

上流人材の証となる資格の取得を通じた育成方法をご紹介します

✓ ITコーディネータ ✓ PMP® ✓ CBAP®

3. DXリーダーを どのように育成するか

ITエンジニアの学習実態（弊社調査より）

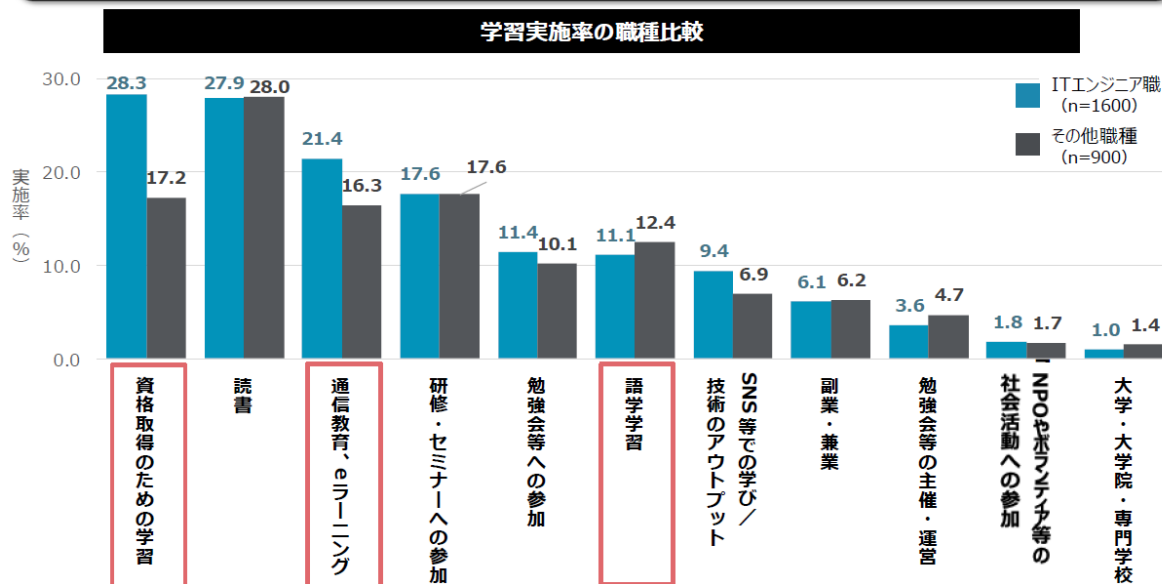
調査結果

業務時間外での学習実態

パーソル総合研究所

ITエンジニアの人的資源管理に関する定量調査

学習実施内容を比較すると、ITエンジニアでは、その他職種よりも、「資格取得のための学習」「通信教育」「SNS等での学び」などの実施率が高い。



株式会社パーソル総合研究所, 「ITエンジニアの人的資源管理に関する定量調査」, 2021年9月4日-7日

資格取得を軸とした育成のメリット

- ✓ 一定量の知識の体系的学習が義務付けられている
- ✓ 資格取得後も継続的な学習が求められており知識の更新ができる
- ✓ 社内でDXを推進するにあたって有効なフレームワーク、手法、ツール、リファレンス先の情報が得られる
- ✓ ITエンジニアは資格取得に前向きである
- ✓ 対外的にも一定のステータスを持った資格であり、企業側、本人双方にとってメリットがある

4. DXリーダーにお勧めの 資格

- 1) ITコーディネータ
- 2) PMP[®]
- 3) CBAP[®]

ITコーディネータ

ITコーディネータ 資格概要

どんな資格	IT経営を実現するプロフェッショナル ➡中小企業のDX（IT化推進）に向けた社外専門家という位置づけ
実施機関	特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会 https://www.itc.or.jp/
認定者数（2021年7月現在）	約6,500名
資格取得のプロセス	<ul style="list-style-type: none">ケース研修受講（6日間）ITC試験の合格 ※研修・試験はどちらが先でも可
資格維持のプロセス	資格認定から3年以内にフォローアップ研修を3講座受講

(IT経営推進のための) 経営者の役割

- IT経営実現のためには、ITの導入だけではなく、IT利活用の成果を享受するステイクホルダー（従業員、取引先など）が「自分の事」としてIT経営に参画してくれるかどうか鍵となる。
- 経営者は、リーダーシップを発揮して、IT経営の方向性を示し、ステイクホルダーにIT利活用の動機付けをしなければならない。IT経営の指針や目標を具体化し、経営者自らが推進することを明言しない限り、IT経営の実現はありえない。
- 経営資源のひとつである「情報」に関しては、経営者は、意思決定に必須な情報を自ら明確にし、その入手のための仕組みの実現に向けたリーダーシップを発揮する必要がある。
- IT経営を目指す経営者は、「ITは難しい」と避けたり、担当者任せにしたりしないことが基本姿勢として大切である。

IT経営 ➡ DX と読み替えると。。。

IT経営推進者の役割

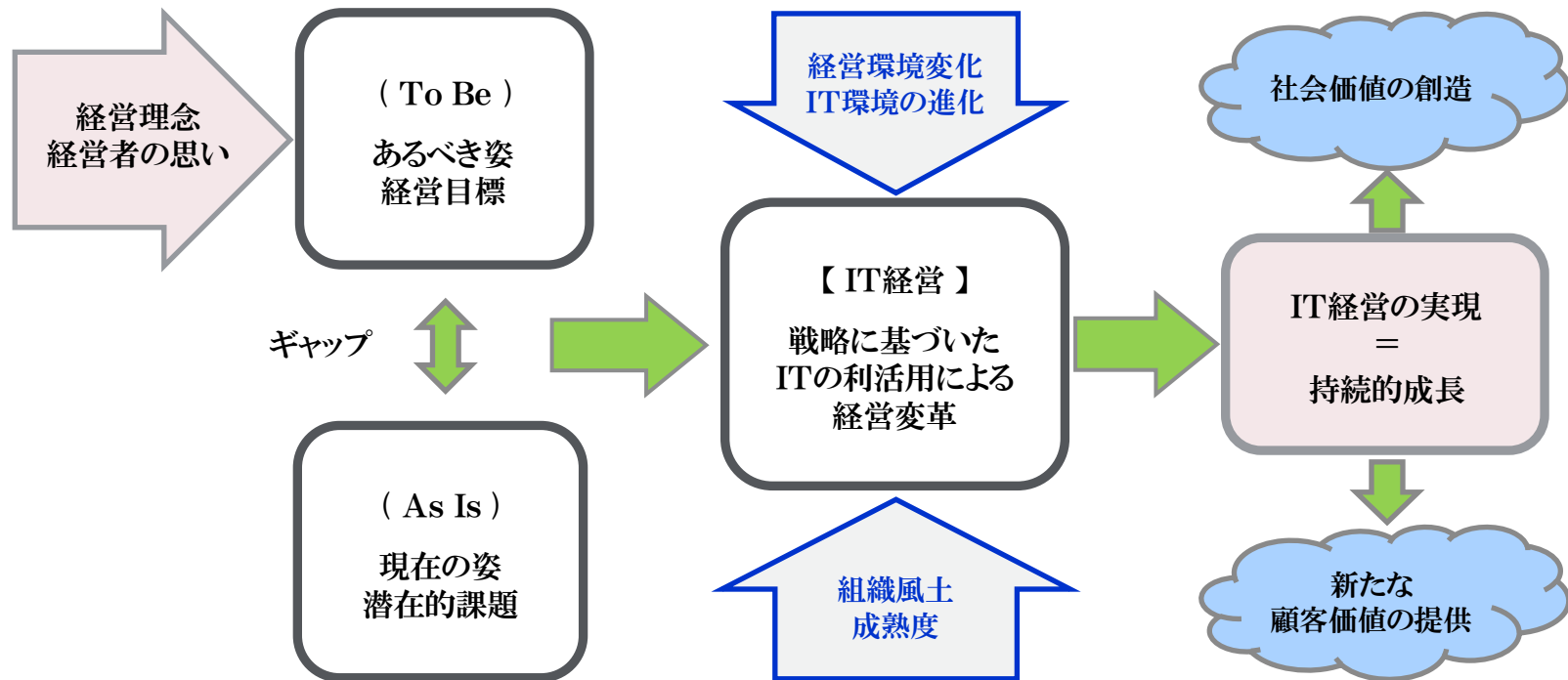
- IT経営の実践は、経営者だけではできない。経営者から命を受けた社内の推進者が実務を担当する 경우가多い。当ガイドラインでは、IT経営を進める人財または組織（チーム）を「IT経営推進者」と定義している。
- IT経営推進者の基本的なミッションは、IT経営を推進し、実現させることである。企業によって様々な職位や立場の人が担当することになるが、IT経営推進者は、部署とか、役職には関係なく、IT経営に対する深い認識とその実現に向けての積極的な姿勢が必要となる。
- IT経営実現のために、IT経営推進者は以下の知識とスキルを持っていることが求められる。
 - IT経営の進め方と基本原則（当ガイドライン）の理解と実践ができる。
 - ITについて基本的な知識を有し利用者視点での改善や変革の実現に向けた青写真を構想できる。
 - 自組織のIT経営の成熟度を理解している。
 - 企業経営、戦略に関する基本的な知識やスキル、現場の業務プロセスを理解している。
 - 社内外の変化を敏感に捉える観察力とそこから未来を洞察する力や収集情報を分析、解析する力を持っている。
 - 関係者との対話的なコミュニケーション能力を持っている。
- これら全てを備えた個人はいないことが多い。このような場合、組織（チーム）として対応するか、社内人財を発掘、育成して、経営者はIT経営の推進活動を積極的に支援する必要がある。

IT経営推進者 ➡ DXリーダー と読み替えると。。。

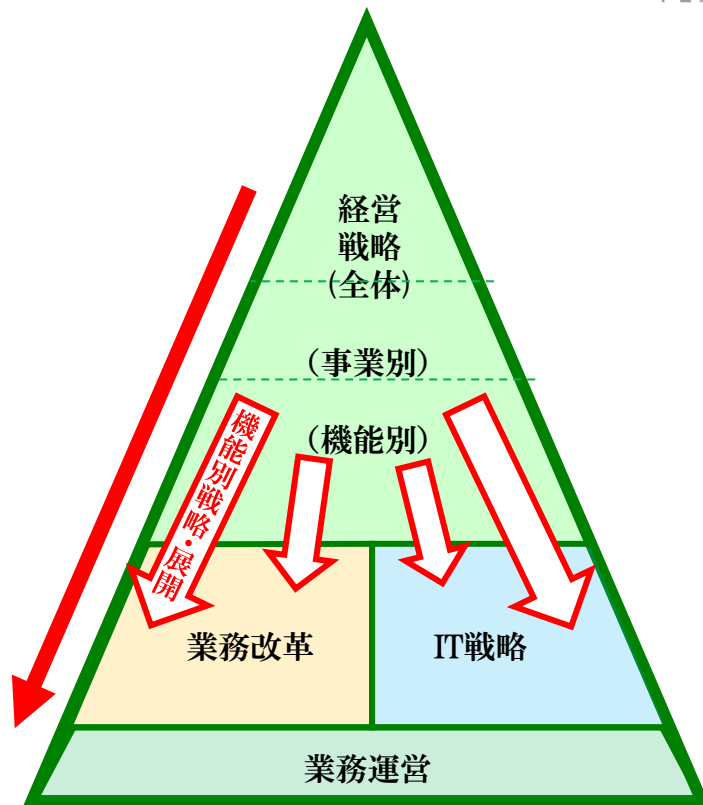
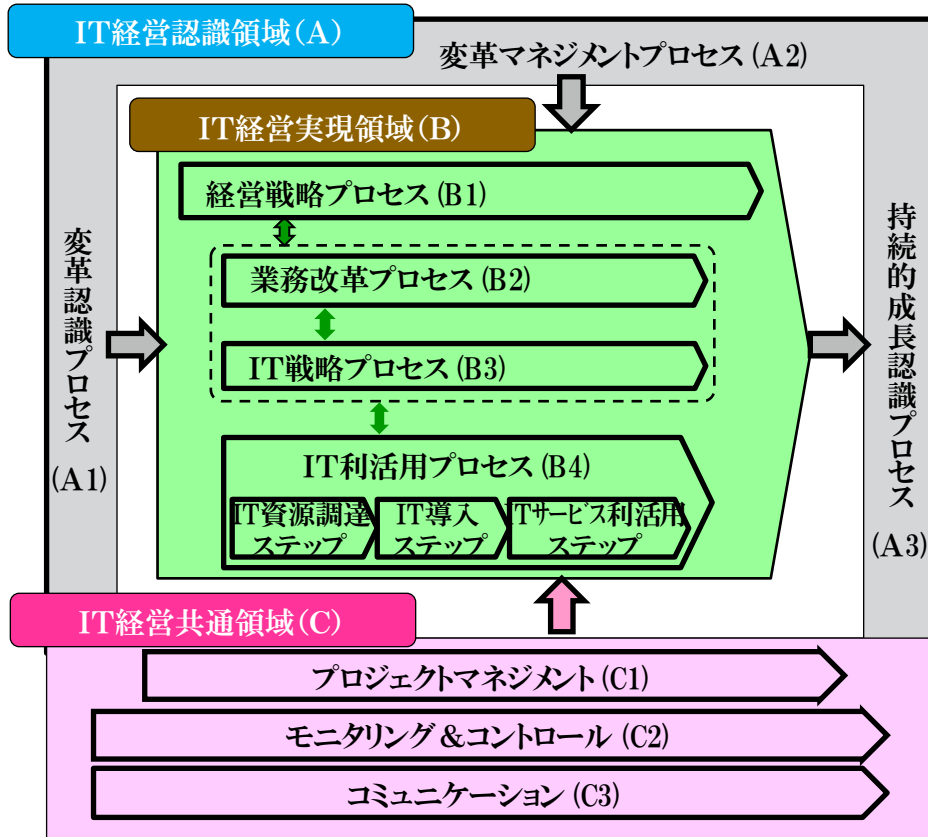
IT経営支援者の役割

- IT経営について熟知し、専門的な能力を兼ね備えた人財が社内にはいない場合や、育成がすぐには困難な場合、このような能力を持った人財をIT経営推進者として招き入れるか、IT経営支援者として、外部の専門家に助言や支援を求めることが有効である。
- ITコーディネータ協会では、このような能力を持ち、IT経営を実現するプロフェッショナル人財として「ITコーディネータ」を養成し、資格認定を行っている。IT経営推進者、IT経営支援者は、「ITコーディネータ」と同等の知識やスキルを保有していることが望ましい。

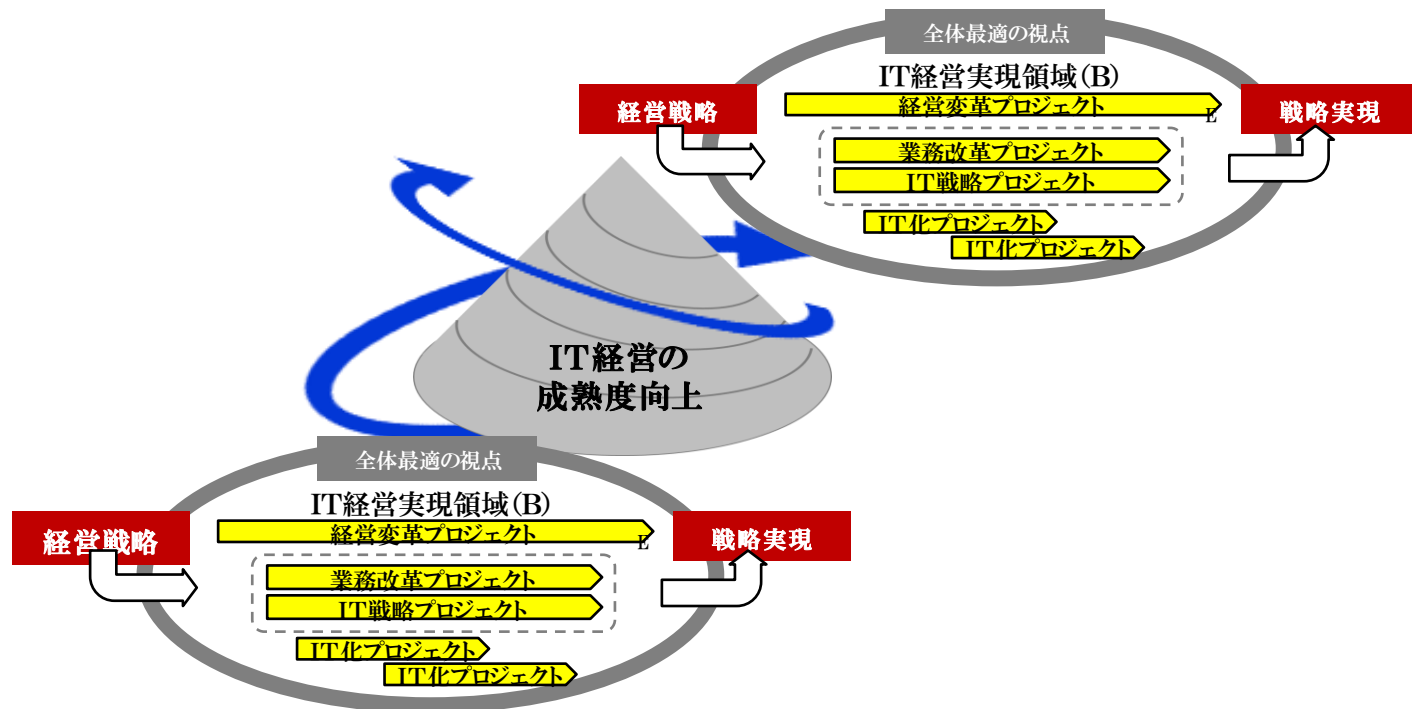
IT経営の定義



IT経営プロセス



IT経営の成熟度のスパイラルアップ



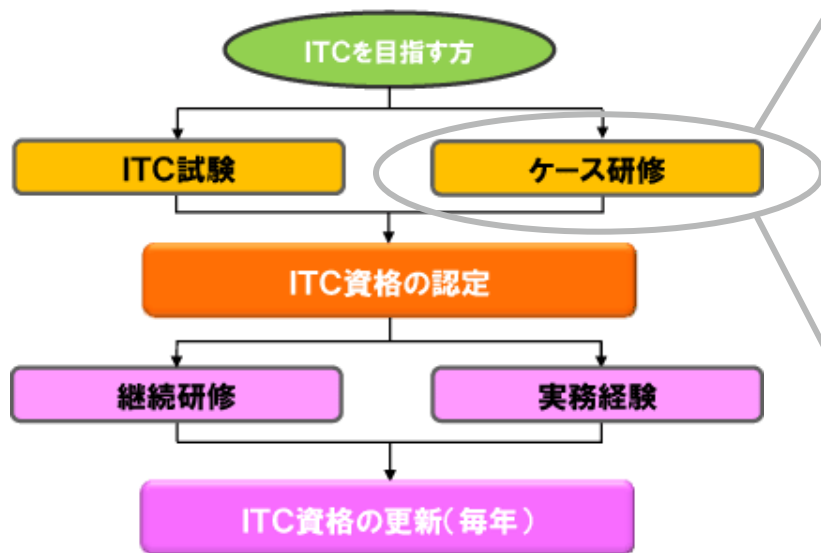
特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会, 「IT経営推進プロセスガイドラインVer.3.1」 2018年4月16日

当社が提供するITC資格取得講座

オンライン開催



ITコーディネータ 資格認定フロー



ITコーディネータ資格認定フロー
ITコーディネータ協会ホームページより
<https://www.itc.or.jp/authorize/become/>

IT経営ストラテジ (各2日間コース)

経営戦略
コース
(2日)

IT戦略
コース
(2日)

変革認識
コース
(2日)

※受講順序は問いません。どのコースから受講
いただいても結構です。

ケース研修認定コース

※3コース中、3番目に受講いただくコースと
同時にお申込みください。認定プロセスに解説
と、eラーニングを受講いただきます。

ITC試験対策コース

3
年
間

※ITコーディネータとしての資格認定を受けるには
ITC試験への合格が必要です。

プロジェクトマネジメント

Project Management Professional
: PMP®

PMP® 資格概要



どんな資格	プロジェクトマネジメントに関する 国際資格 ➔プロジェクトマネジメントの専門知識を有している証明という位置づけ
実施機関	プロジェクトマネジメント協会(PMI) https://www.pmi.org/
認定者数 (2021年7月現在)	世界 1,228,473名 日本 39,488名(第5位)
資格取得のプロセス	<ul style="list-style-type: none">過去3年~8年以内で4500~7500時間以上のプロジェクトを管理・監督した経験 (学歴により要件が異なる)修了証明を発行できる機関によるプロジェクトマネジメント研修の受講 (35時間以上)
資格維持のプロセス	資格認定から3年以内に60時間(*)のプロジェクト活動、学習 (研修受講) など【注】詳細な規定あり

プロジェクトマネジメントとは

- ✓ プロジェクトマネジメントとは、人々に価値あるものを提供するために、特定の知識、スキル、ツール、テクニックを使用すること。
- ✓ すべてのプロジェクトは、独自の製品、サービス、結果を通じて価値を生み出すための一時的なものであり、すべてのプロジェクトには始まりと終わりがある。
- ✓ プロジェクトには、チーム、予算、スケジュール、そしてチームが満たすべき期待値がある。
- ✓ それぞれのプロジェクトはユニークであり、日常業務（組織の継続的な活動）とは異なる。
- ✓ 技術の進歩やグローバル化などによる仕事の変化に伴い、仕事はプロジェクトを中心に構成され、特定のタスクに必要なスキルに基づいてチームが編成されることが多くなっている。
- ✓ このようなプロジェクトをリードするのがプロジェクト・プロフェッショナルであり、意図的に、あるいは状況に応じて、プロジェクト・チームが目標を達成できるようにすることを求められている。

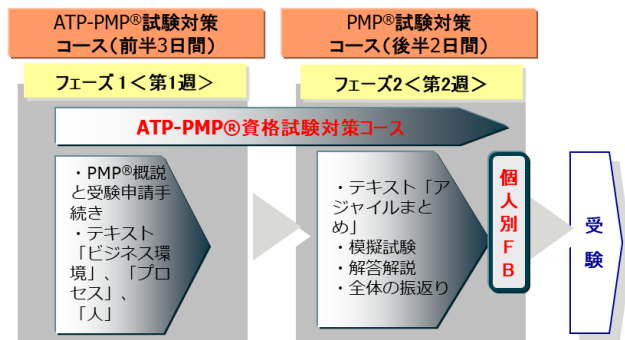
当社が提供するPMP®試験対策講座

オンライン開催



<https://rc.persol-group.co.jp/learning/projectmgt/training/atp-pmp.html>

- ◆ 当社は、PMI®のPMP®試験対策講座認定機関（ATP：Authorized Training Partner）としてPMI®が提供する公式教材を使用し、**試験対策講座の経験豊かなPMI®認定講師が講義を担当**します。
- ◆ PMI®教材に加え、**当社の過去15年に渡る試験対策講座ご提供実績にて蓄積された情報**と最新情報を基に独自開発した400問問題集をご提供します。
- ◆ 後半の**模擬試験**では、試験本番(180問)よりも問題数を多くした「200問模擬試験」にチャレンジしていただき、本番に備えていただきます。※**模擬問題は、PMIから直接入手したものに加え、弊社独自で集めた情報を元に作成した問題**を使用しています。



- 新PMP試験（2021年1月～7月）対応コースの実績：
コース数：12回 / 延べ受講者数：250名以上
※全PMP試験対策コース実績(2020年3月末)：
コース数：約1,000 / 延べ受講者数：約2.8万人

- 受講者の声
「試験対策として要点をわかりやすく教えていただき、非常に参考になった。」
「独学でわかりにくい部分を試験に特化した形で説明してもらい、自信がもてた。」
- 合格者の声
「200問の模擬試験と符合する問題も多かったです」

ビジネスアナリシス

Certified Business Analysis
Professional™
: CBAP®

CBAP® 資格概要

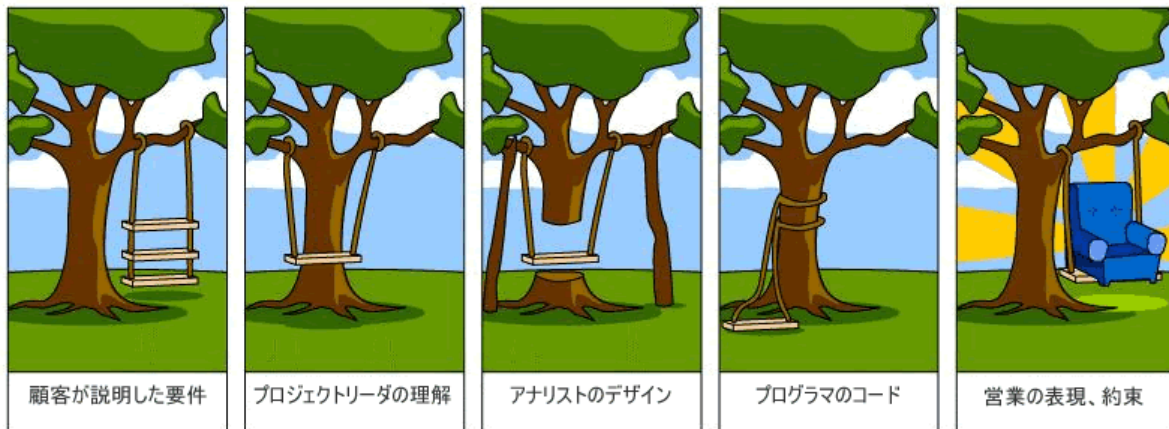


どんな資格	ビジネスアナリシス（BA）に関する 国際資格 ➔ビジネスアナリシスの専門知識を有している証明という位置づけ
実施機関	IIBA®(International Institute of Business Analysis) https://www.iiba.org/
認定者数（2021年2月現在）	世界 9,931名 日本 108名
資格取得のプロセス	<ul style="list-style-type: none">『BABOK®』の内容にあった7500時間以上の業務経験を有する（過去10年以内）4つの知識エリアで900時間の業務経験を有する修了証明を発行できる機関によるBA研修の受講（過去4年以内、35時間以上）推薦人（上司、クライアント、CBAP®保有者いずれか）からの推薦状2通
資格維持のプロセス	資格認定から3年以内に60以上の継続教育（CDU/Continuing Development Units）を取得する

ビジネスアナリシスとは

- ✓ ビジネスアナリシスは、組織に変化をもたらす必要性を特定して明確にし、**その変化を促進する**ために用いられる。
- ✓ ビジネスアナリストは、組織がステークホルダーに提供する**価値を最大化**するためのソリューションを特定し定義する。
- ✓ ビジネスアナリスト組織のあらゆるレベルで活躍し、戦略の策定、エンタープライズ・アーキテクチャの構築、プログラムやプロジェクトの目標や要件の定義によるリーダーシップの発揮、テクノロジーやプロセスの継続的な改善のサポートなど、あらゆる場面で活躍する。
- ✓ ビジネスアナリシスには、未知の領域や未開拓の領域でビジネスをリードし、**目的地に到達させるためのガイド**としての専門知識がある。
- ✓ ビジネスアナリシスの価値は、利益の実現、コスト削減、新たな機会の特定、必要な能力の理解、組織のモデル化にある。ビジネスアナリシスを効果的に活用することで、組織がこれらの利益を実現し、最終的に**ビジネスのやり方を改善する**ことができる。

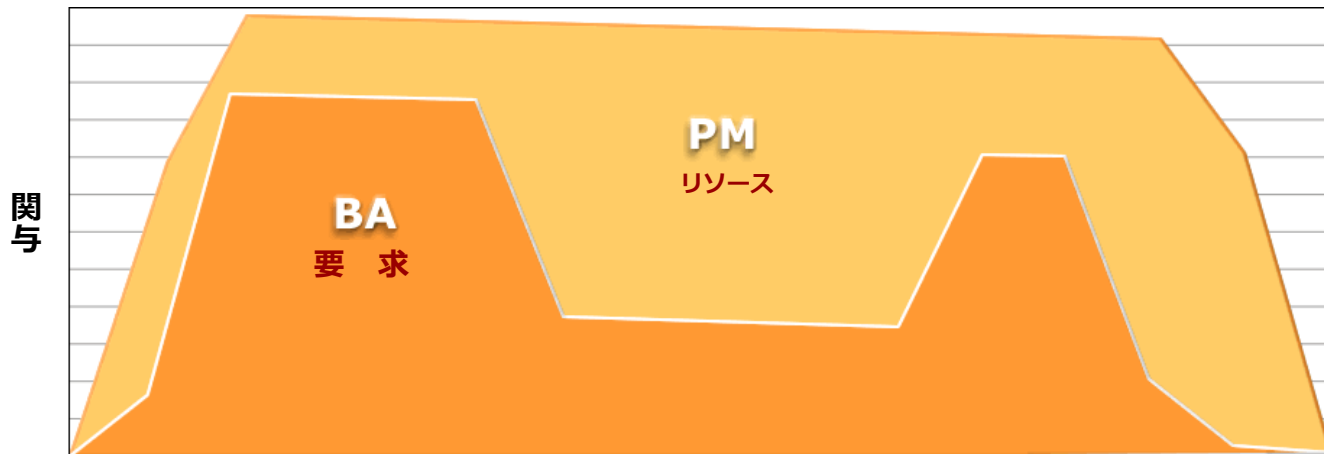
このようなこと、起きていませんか？



なぜ乖離するのか？

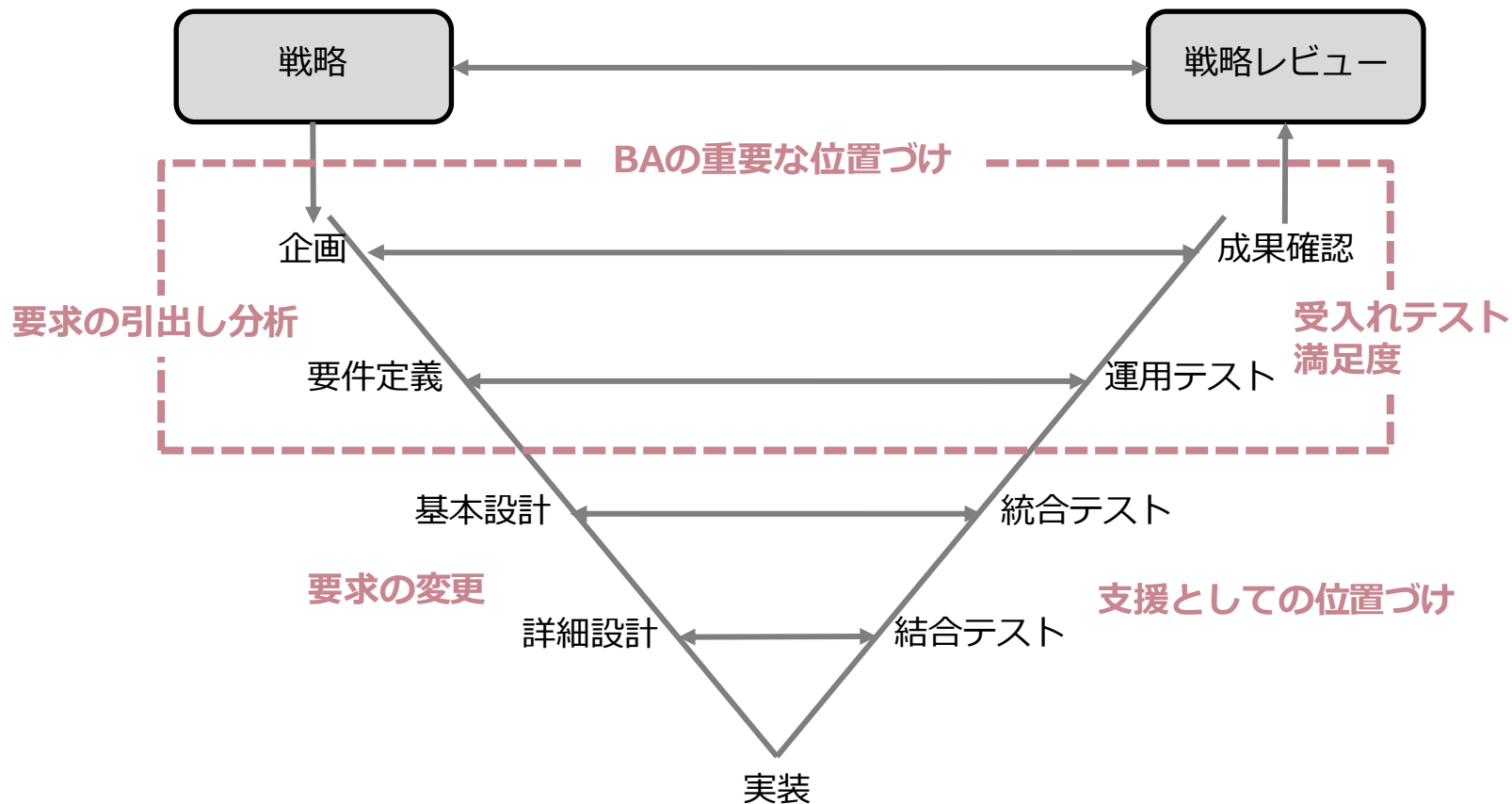


プロジェクトにおける役割 PM - BA



	立ち上げ	計画	実行とコントロール	終結
PM	<ul style="list-style-type: none"> データ収集 要求の特定 リソースの見積 チャーターの作成 プロジェクトスコープの定義 	<ul style="list-style-type: none"> コアチームのアサイン プロジェクト計画の作成 スコープベースラインの作成 承認の受領 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト組織のセットアップ 詳細要求の確立 WBSの作成および導入 「3つの制約条件」の管理 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトのレビューおよび受入れ 責任の移譲 文書化および評価 リソースのリリース 教訓のまとめ
BA	<ul style="list-style-type: none"> 要求の収集 要求のモデリング 要求の確認と妥当性確認 	<ul style="list-style-type: none"> 変更要求の管理 	<ul style="list-style-type: none"> 変更要求の管理 受入れテストの実施 	<ul style="list-style-type: none"> 実装評価後の管理と実施 顧客満足度確認

ビジネスアナリシスの位置づけ



当社が提供するCBAP®試験対策講座

オンライン開催



<https://rc.persol-group.co.jp/learning/projectmgt/training/303.html>

- ◆ 当社は、IIBA®認定のグローバルスタンダード資格であるCBAP®資格を取得するための試験対策として、IIBA®および日本支部や、海外の教育会社等からのノウハウも盛り込んだ教材を活用し、**日本で最初にCBAP®資格を取得した経験豊かな講師が講義を担当**します。
- ◆ 当社のこれまでの豊富な実績に基づいた試験対策テキスト、問題集（150問）、模擬試験（150問）など、**資格取得に役立つ豊富な教材**をご提供するとともに、**受験申請手続き**についてもご支援します。
- ◆ 「基本概念」「BAの計画とモニタリング」「引き出しとコラボレーション」「要求のライフサイクル管理」「戦略アナリシス」「要求分析とデザイン定義」「ソリューション評価」「基礎コンピテンシー」「テクニック」「パースペクティブ」など、**BABOK®の各知識エリア全てを体系的に**学ぶことができます。

DAY 1	DAY 2	DAY 3
9:30 イントロ ダクション ・試験概要 ・受験申請手続き	9:30 要求の ライフサイク ル管理 ・要求間の関係 ・要求の優先度付けの基準	9:30 パースペク ティブ ・パースペクティブの構成 ・アジャイルのアプローチ ・BPMの構成フレームワーク ・BPMに於けるBAの役割
基本構立 ・BAコアコンセプトモデル (BACCM)	戦略 アナリシス ・ビジネスニーズを 評価するきっかけ ・「戦略的価値を定義」 するタスク要素	ソリューション 評価 ・パフォーマンス測定結果 の分析 ・ソリューション限用の 評価
計画と モニタリング ・BAアプローチの比較 ・BAアプローチ計画	要求分析と デザイン定義 ・要求の精緻化とモデル化 の要素 ・検証と妥当性確認	基礎 コンピテン シー ・分析的思考と問題解決 ・行動特性 ・ビジネス知識
引き出した コラボレ ーション ・引き出しテクニック ・引き出しの3つのタイプ		
17:30	17:30	17:30

▶ 受講者の声

「研修では、講師が体験談などを交え分かりやすく教えてくれ、共感できる点多々あった。」
「自分の業務に参考となる内容を体系的に学ぶことができました。」

まとめ

DX

Digital Transformation

組織の変化を促進する第一歩はDXリーダーの育成

最後までご視聴いただきありがとうございました。

<https://rc.persol-group.co.jp/learning/projectmgt/>