

高度化とマネジメント

2025/12/3

今井 誠

テーマ

高度化とマネジメント

- 1、なぜ、高度化が必要なのか？
- 2、高度化が進むにつれ、マネジメントはどうなるか？

高度化の招く問題

様々な境界ができてきた。

総合人材と専門人材、社員と外部パートナーなど

ここに大きな課題が存在している。

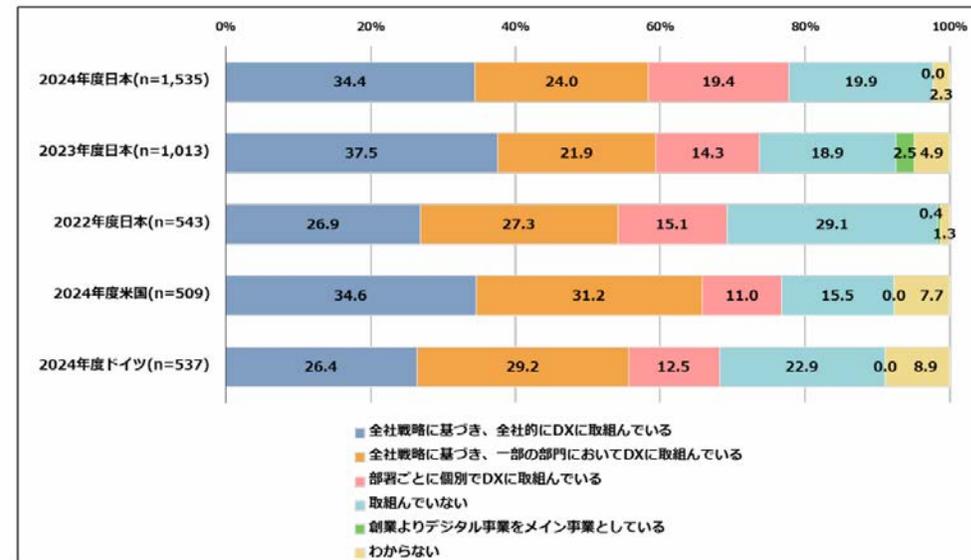
しかし、この流れは止まらない。

業務の高度化は求められているのか？

DXの取組と成果

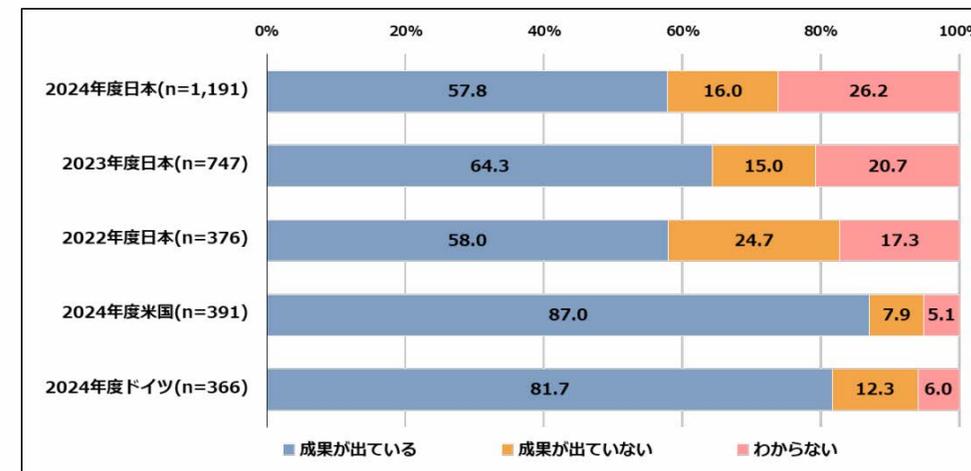
年々、DXに取り組む企業は増えていっているのに
成果が出ていると考えている企業は増えていない

DXの取組状況（経年変化・国別）



「2024年度」は、「創業よりデジタル事業をメイン事業としている」の選択肢はなし

DXの成果状況（経年変化・国別）



DXへの取組の設問で「全社戦略に基づき、全社的にDXに取り組んでいる」「全社戦略に基づき、一部の部門においてDXに取り組んでいる」「部署ごとに個別でDXに取り組んでいる」を選択した企業が対象

<https://www.ipa.go.jp/digital/chousa/dx-trend/tbl5kb000001mn2-att/dx-trend-data-collection-2025.pdf>

高度化のためにリスキリングは本当に必要か？

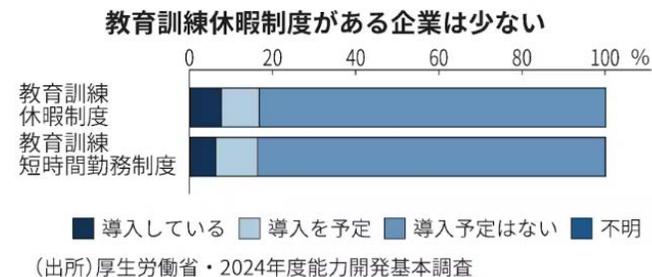
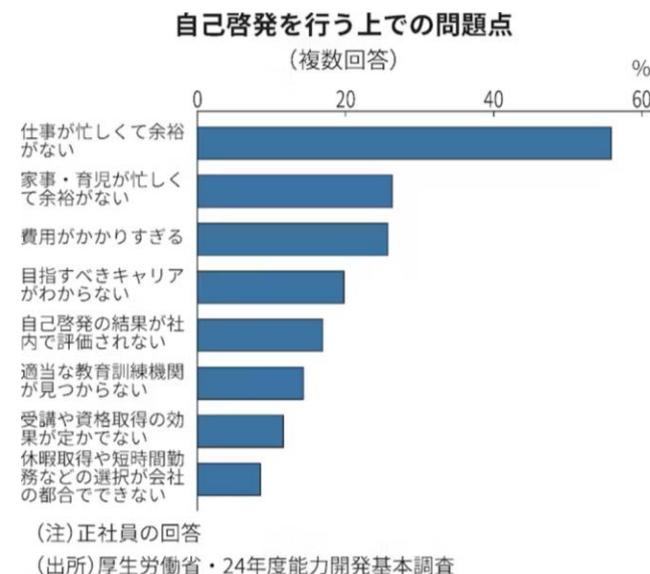
リスキリングの問題は何か？

- 1、「時間」
- 2、「費用」
- 3、「目的」

そもそも、何をどうしたらよいかわかっていない中でのリスキリング

(高度化) に本当の意味があるのか？

リスキリング休暇、給付金で普及進むか 企業は代役確保や離職に苦悩



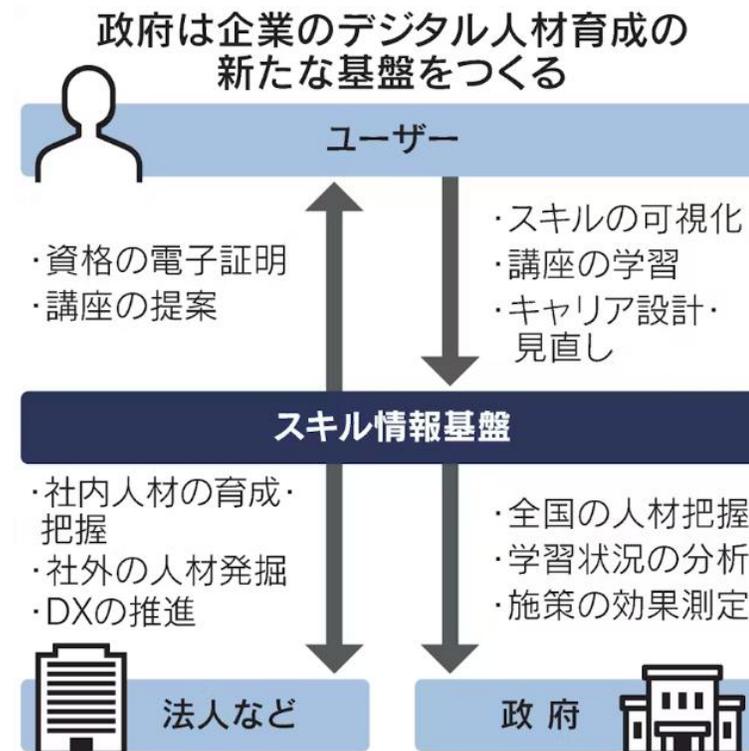
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOTG166970W5A910C2000000/>

スキルの理解と企業のニーズ

スキルとニーズの出会い

- 1、DX関連では、ニーズと「スキル」のアンマッチを感じる
- 2、自分自身の「スキル」のレベル感が分からない
- 3、企業側でも適切な人材が分かっていない

DX人材100万人登録、官民で情報共有へ 人手不足解消へ政府が基盤

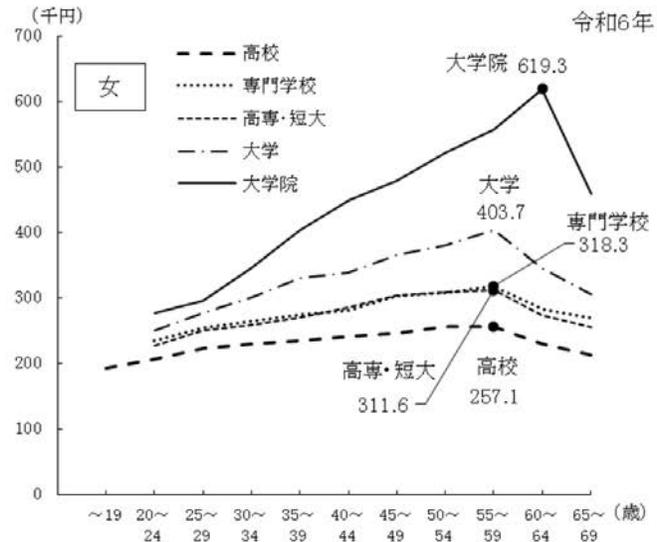
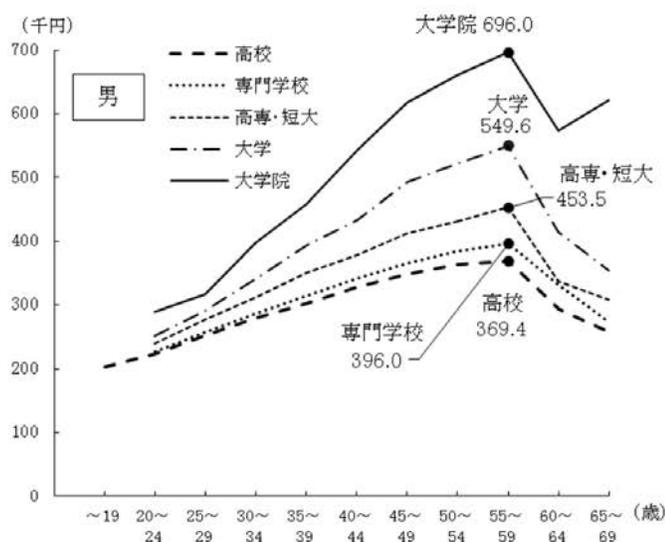


<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUA044EX0U5A800C2000000/>

大学院での学びは報酬につながるのか？

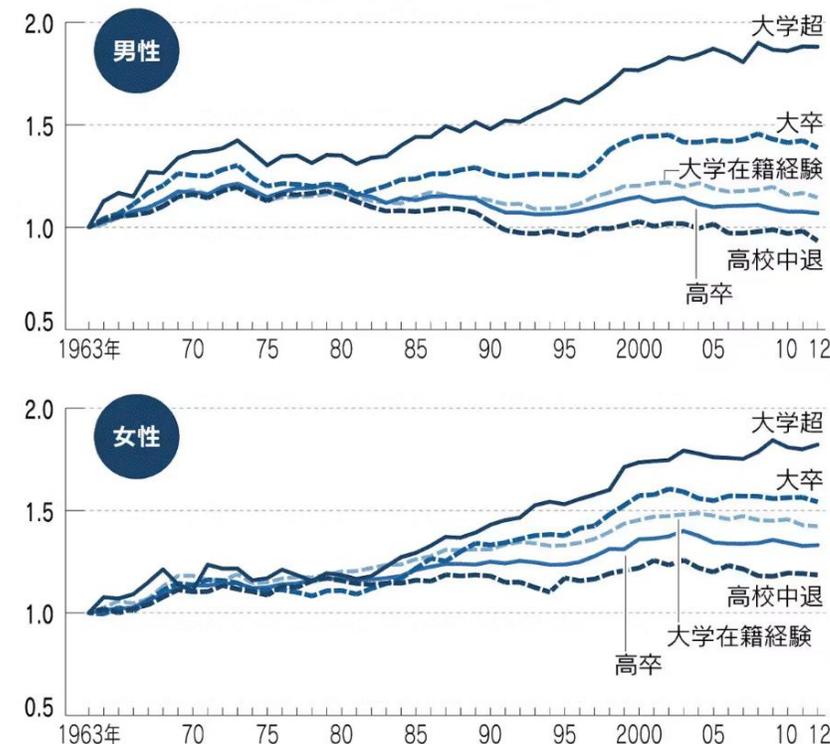
- 学ばない理由の一つは、学んでも今後活かす場面が少ない
- 学びが報酬につながっていない

第3図 学歴、性、年齢階級別賃金



(出所) 令和6年賃金構造基本統計調査 <https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z2024/dl/03.pdf>

高学歴者ほど賃金が伸びる傾向が米国で顕著だ
(実質賃金、1963年=1)



(注) D・オーターMIT教授の2014年の論文から作成
米国のフルタイム労働者の実質賃金

<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO90328010Z20C25A7KE8000/>

学びと仕事が連携していないのではないか？

1、バウンダリー・スパンナーの存在

2、コミュニケーションと翻訳

それぞれを翻訳し、相手方に届けることができる存在が足りない。

境界線が増えていることでひずみが膨らんでいる。

メンバーシップ雇用の上司の悩み

- 1、そもそも、その事業の専門性が高くない
- 2、数年後に違う部署に移る
- 3、専門職採用の部下に対して的確なアドバイスができないことがある

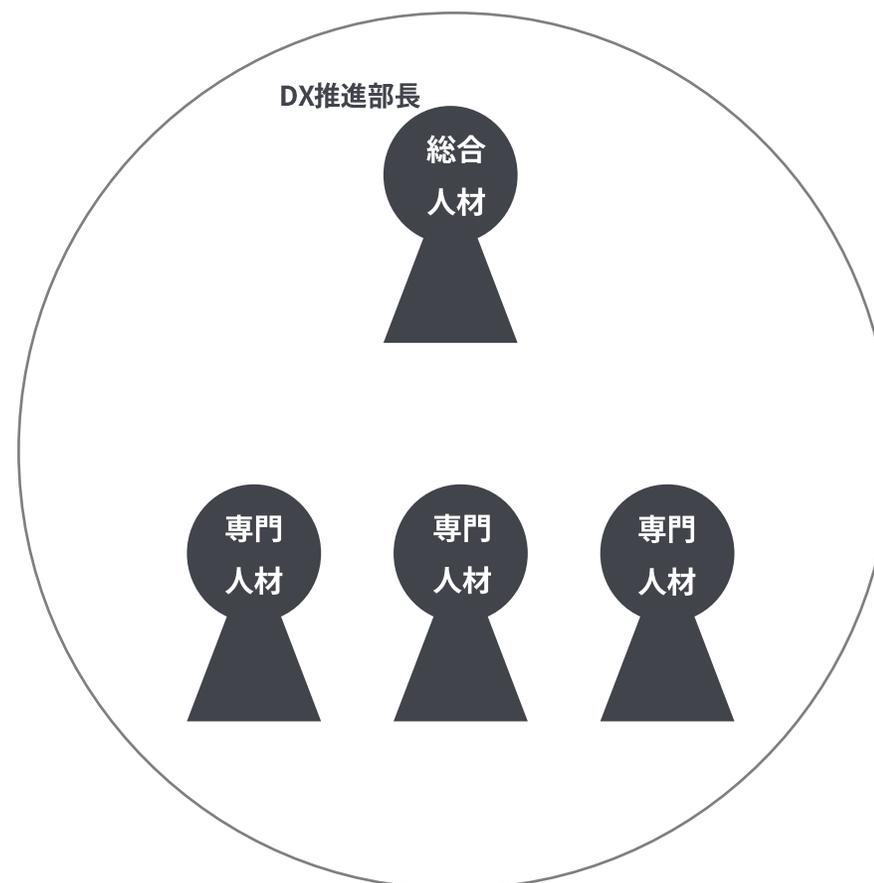
	メンバーシップ型雇用	ジョブ型雇用
特徴	人に合わせて職務（ポジション）を当てはめる	職務に合わせて雇用
職務やスキルの幅	総合的	限定的・専門的
求められる人材像	幅広く業務を担うことができるゼネラリスト	高い専門性を持つスペシャリスト
転勤の有無	あり	なし
ジョブローテーション	あり	なし
報酬	年齢や継続年数に依存	スキルや成果に依存
採用	新卒一括採用が一般的	中途採用が一般的
育成	会社による育成	自己研さん

https://www.dodadsj.com/content/2201020_membership-type/

現場で感じる課題①

日本版ジョブ型雇用の弊害

- ・ 部長は、総合人材
- ・ メンバーは、専門人材

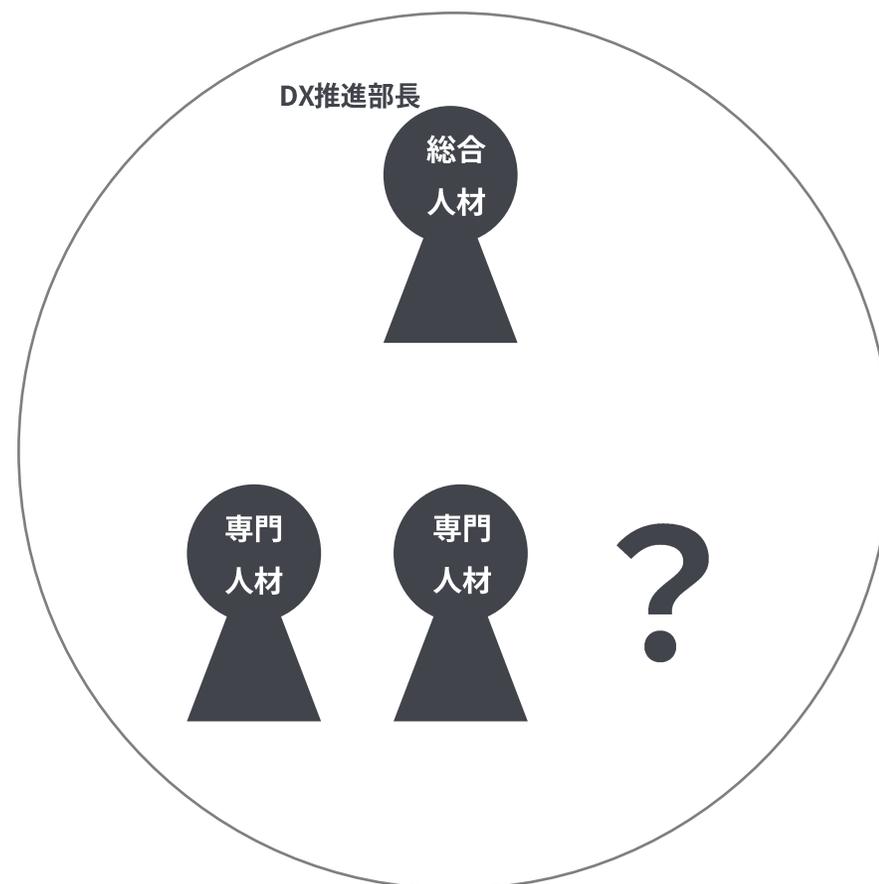


某社：DX推進部

現場で感じる課題②

人材不足

- ・ 部長は、課題設定をうまくできていない
- ・ メンバーは、技術職

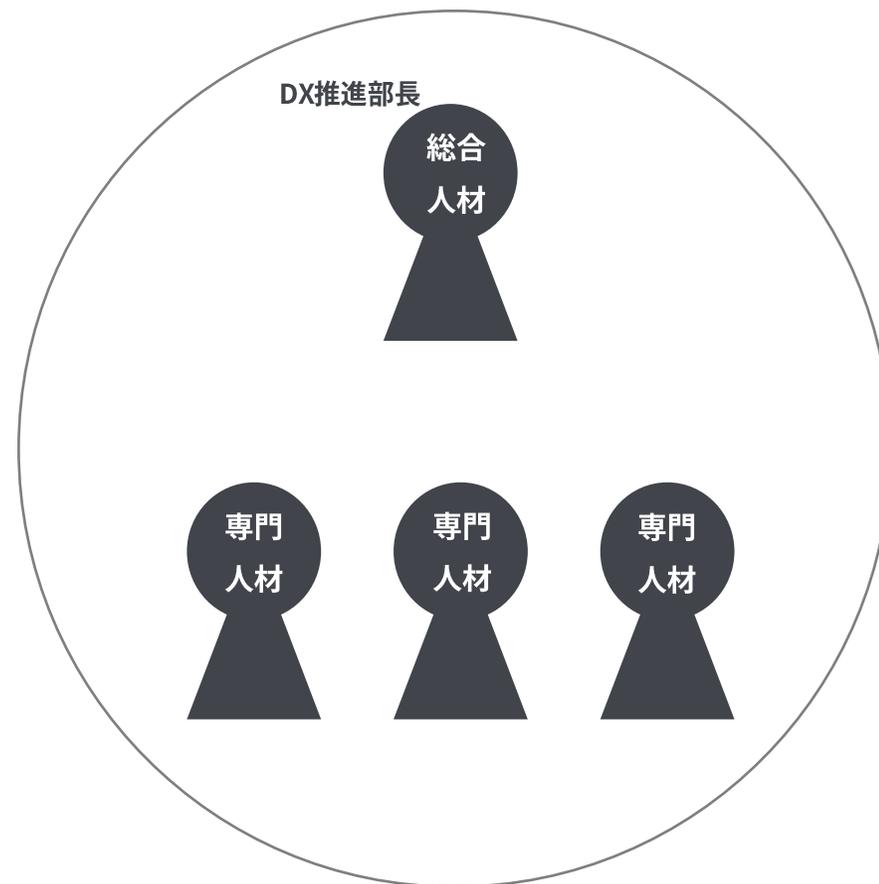


某社：DX推進部

現場で感じる課題③

認識不足

- ・ 学知での解決策をそもそも知らない
- ・ DXでの限界を感じている（そもそも使いこなせていない）



某社：DX推進部

終わりに

境界の翻訳ができるかどうか

高度人材の活用についての課題はここにあるのではないか