

産学官連携によるビジネス人材育成が急務

ここ数年、デジタル化に取り組む日本企業が急速に増えてきている。ところが、AIを活用した新規事業を創出しようとしても概念実証（Proof of Concept = PoC）から前に進まない、ロボティクス・プロセス・オートメーション（RPA）によって社内業務を改革しようとしても各種調整に難渋するといった問題に悩む企業が多い。

デジタル化を阻む原因としてデジタル人材の不足があげられているが、それを掘り下げると、経営者自身にデジタルに対する理解や経験が不足していること、デジタルでビジネスモデルを描くことのできる人材が不足していること、デジタル化に伴う変革に対する現場・組織からの理解が得られないことが抜本的な問題としてあげられる。デジタル人材の獲得に向けては、トップ層のリーダーシップのもと、ミドル層、ボトム層を巻き込みながら、全社的に推進する必要がある。

デジタル人材育成に先行して取り組んでいる企業としてダイキン工業をあげたい。同社は、テクノロジーと経営・事業をつなぐ人材を“ブリッジパーソン”と呼び、各部署にブリッジパーソンを配置することに注力し、デジタルによる新規ビジネスの創出や、既存事業のデジタル化を加速させている。さらに、デジタルに関する教育機関を社内に整備し（ダイキン情報技術大学）、そこが中心となって、役員、部課長、若手中堅社員まで幅広い層を対象にAIリテラシー教育を実施するなど、デジタル人材育成を戦略的に進めている。

2020年から5Gの商業利用がスタートする中で、デジタル人材の取り組みが重要になるが、そのためには、デジタル人材の確保・育成に加えて、そうした人材をどのように処遇していくのか、また、既存の社員をどのように活用していくのかといった問題もある。前者については、従来の年功序列型の人事制度を抜本的に見直すことが不可避であり、後者に関しては、組織のリスキル力が問われてこよう。

こうした点について、日本経済団体連合会は、年功序列で画一的な待遇が、データ分析等にたけたデジタル人材の獲得を難しくしていることを指摘し、ジョブ型雇用と複線的な制度の拡充などを呼びかけている。また、経済産業省では、AIを使いこなし、新規ビジネスを創出する人材像（ビジネス人材）を再定義するとともに、大学や産業界と連携して、その担い手となる高度IT人材の育成を進めている。

ビジネス人材育成に関しては、欧米や中国に後れをとっている感は否めず、産業界だけでなく、政府や教育機関を巻き込んだ取り組みが急務である。

株式会社 野村総合研究所
専務執行役員
コンサルティング事業本部長
村田 佳生