



# 間違いだらけのDX人材育成

企業変革に資する人材の行動変容と組織能力の向上に向けて

C-25010176



# 本レポートの目的

多くの企業がデジタルトランスフォーメーション（DX）の推進に向けて人材育成に取り組んでいるなかで、全従業員を対象とした教育・研修などを行っているが、その結果が必ずしもDXの推進や成果につながっているとは言い難い。DXを推進するための人材育成では、教育・研修を提供して終わるのではなく、各人が自ら学び、それを業務やビジネスに活かすような行動変容を促すことが求められる。

本ホワイトペーパーでは、調査結果を基に国内企業におけるDX人材育成への取り組み状況を総括するとともに、デジタルが前提となる時代における人材のあるべき姿と、その育成に向けて企業に求められる方策を提言する。

株式会社アイ・ティ・アール  
会長／エグゼクティブ・アナリスト

内山 悟志

※本ホワイトペーパーは、サイボウズ株式会社からの依頼に基づき、株式会社アイ・ティ・アールが、客観的な調査・分析を行った結果をまとめたものである。



# 目次

## 1. DX推進に向けた人材育成の重要性と課題

DXへの取り組みとその成果のギャップ	4
DX推進に向けた人材育成の全体像とその対象	5
DXへの取り組みや成果とDX人材育成の関係	6
DXの推進とDX人材育成における課題	7

## 2. 全従業員向けのDX人材育成と研修・実習への取り組み

全従業員向けに行っているDX人材育成の内容	8
全従業員向けのDX研修の具体的内容とその成果	9
DX人材育成の目指すべき姿	10
DX研修・実習への期待とその成果	11
研修受講後に求められるアクション	12

## 3. 求められる行動変容と環境整備

研修・実習だけでは人の行動は変わらない	13
DXの前進に向けてどのような行動変容が求められるのか	14
従業員の行動変容がDXの成否を分ける	15
行動変容を促すために必要な環境整備とは	16
環境整備の状況がDX研修・実習の成果を左右する	17
DX推進におけるローコード／ノーコードツールの有用性	18
なぜ全従業員がITツールを活用することが求められるのか	19

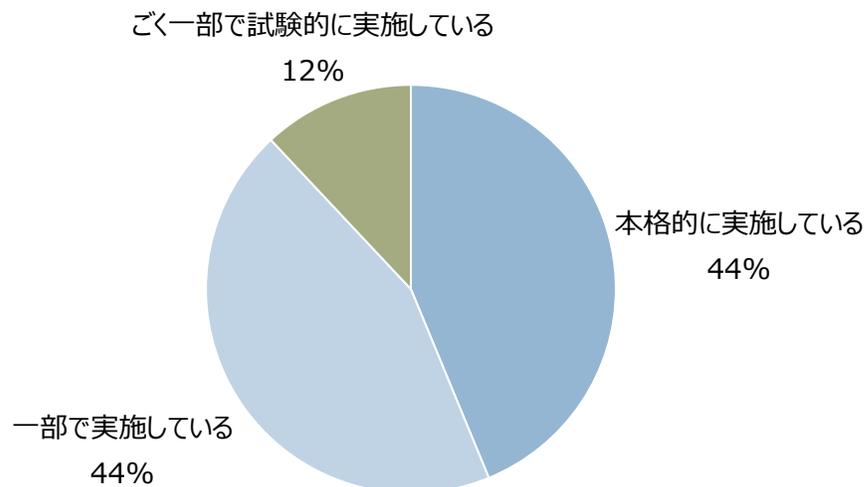
調査結果から導き出された所見	20
----------------	----

まとめ	21
-----	----

【APPENDIX】 調査概要と回答企業プロフィール	22
----------------------------	----

# DXへの取り組みとその成果のギャップ

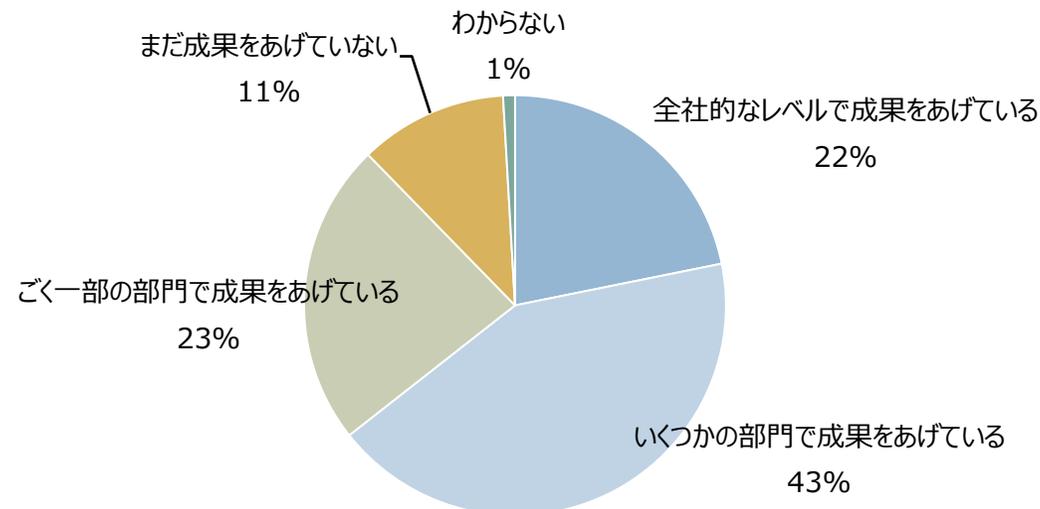
あなたの会社のDXは、どの程度の範囲で取り組まれていますか



(N=660)

国内企業のDXへの取り組みについて、まずは実施状況を見てみよう。ITRが2024年10月に実施した『DX人材育成実態調査』によると、何らかのかたちでDXに取り組んでいる企業では、「**本格的に実施している**」と回答した企業が4割を超え、「**一部で実施している**」企業を合わせると9割近くに上った。多くの企業でDXは、担当者レベルや個別の部門で試験的に取り組むステージから、全社的または組織横断的に取り組むべき重要課題となってきたことがわかる。

あなたの会社のDXは、どの程度成果をあげていると思いますか



(N=660)

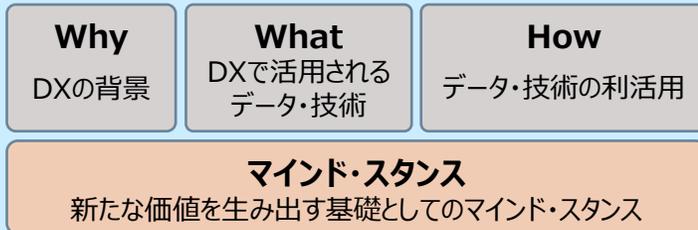
それでは、DXへの取り組みに対する成果はどうであろうか。同調査において「**DXがどの程度成果をあげているか**」という問いに対しては、「**全社的なレベルで成果をあげている**」との回答は**22%**と、**本格的にDXに取り組んでいる企業の半数程度にとどまった**。「まだ成果をあげていない」との回答も11%存在し、DXへの取り組みとその成果獲得の間には時間がかかることなどから一定のギャップが生じていることを表している。

# DX推進に向けた人材育成の全体像とその対象

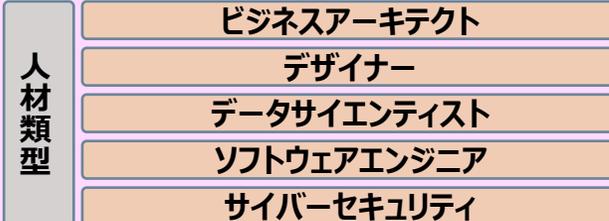
## 【デジタルスキル標準（DSS）】

出典：独立行政法人情報処理推進機構（IPA）の資料を基にITRが作成

全てのビジネスパーソン（経営層含む）向け  
【DXリテラシー標準（DSS-L）】  
全てのビジネスパーソンが身につけるべき  
能力・スキルを定義

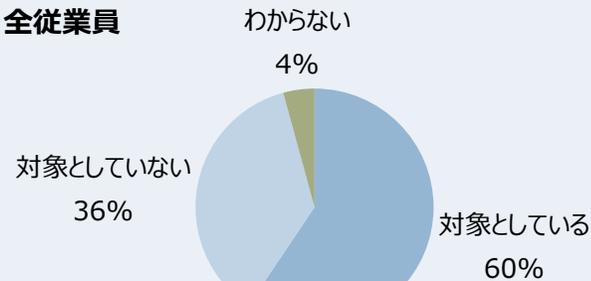


DX推進者向け  
【DX推進スキル標準（DSS-P）】  
DXを推進する人材タイプの役割や  
習得すべきスキルを定義



## 企業におけるDX推進に向けた人材育成の対象

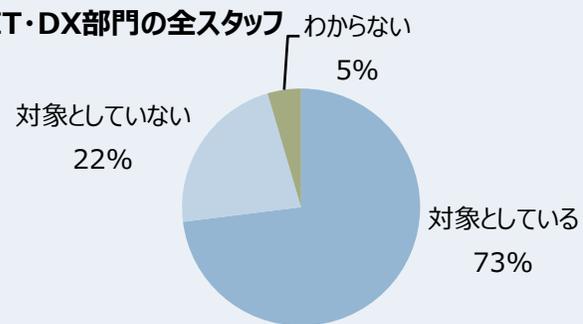
### 全従業員



本レポートの主な分析・考察の対象

(N=660)

### IT・DX部門の全スタッフ



(N=660)

出典：ITR『DX人材育成実態調査』（2024年10月調査）

DX推進において人材育成は重要な取り組みとなると考えられ、多くの企業が取り組んでいる。

本論に入る前に、DX推進に向けた人材育成の全体像とその対象を確認しておこう。

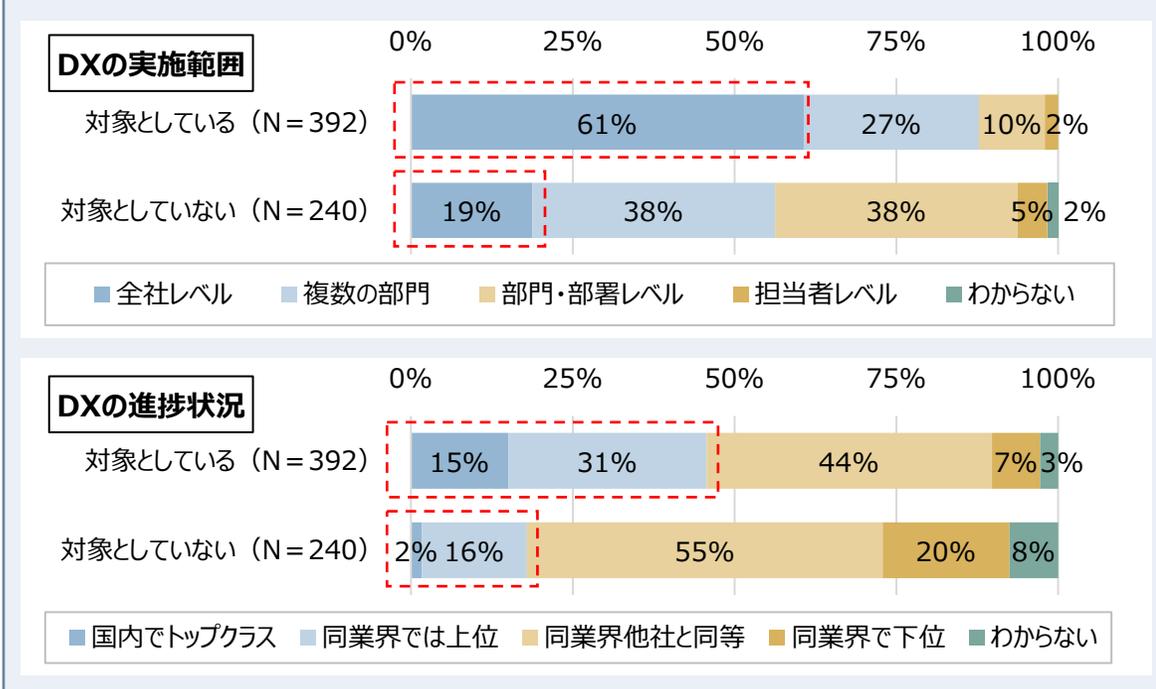
DX人材については、2022年12月に経済産業省と独立行政法人 情報処理推進機構（IPA）が策定した「デジタルスキル標準（DSS）」がその全体像を示している（図上部）。DSSは、経営者を含む全てのビジネスパーソンが身につけるべき能力・スキルの標準となる「DXリテラシー標準（DSS-L）」と、DXを推進する専門性を持った人材の役割や習得すべきスキルを示した「DX推進スキル標準（DSS-P）」の2つから構成されている。

今回の調査では、**DX推進に向けた人材育成について、DSS-Lに該当する全従業員を対象としている企業は6割**、主にDSS-Pに該当するIT・DX部門を対象としている企業は7割を超えた。

本レポートでは、前者の全従業員を対象としたDX人材の育成を中心に取り上げ、分析・考察することとする。

# DXへの取り組みや成果とDX人材育成の関係

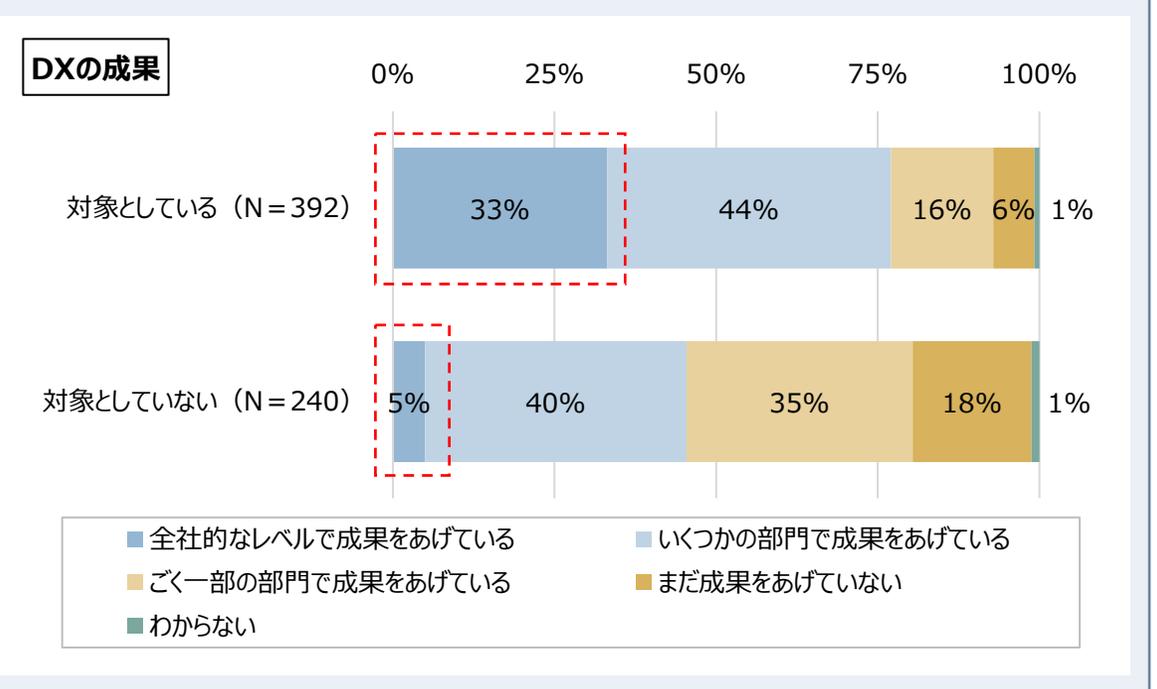
DX人材育成が全従業員を対象としているか否かにみるDXの実施範囲と進捗状況



DX推進状況とDX人材育成との関係を確認しておこう。DX人材育成の対象を全従業員としている企業では、**DXの実施範囲が全社レベルとなっている企業が6割を超えているのに対して、全従業員を対象としてない企業では19%にとどまっている。**

また、DXの進捗状況を見ると、DX人材育成の対象を全従業員としている企業では、**国内トップクラスまたは同業界では上位とする企業が46%であるのに対して、全従業員を対象としてない企業では18%にとどまっている。**

DX人材育成が全従業員を対象としているか否かにみるDXの成果の状況

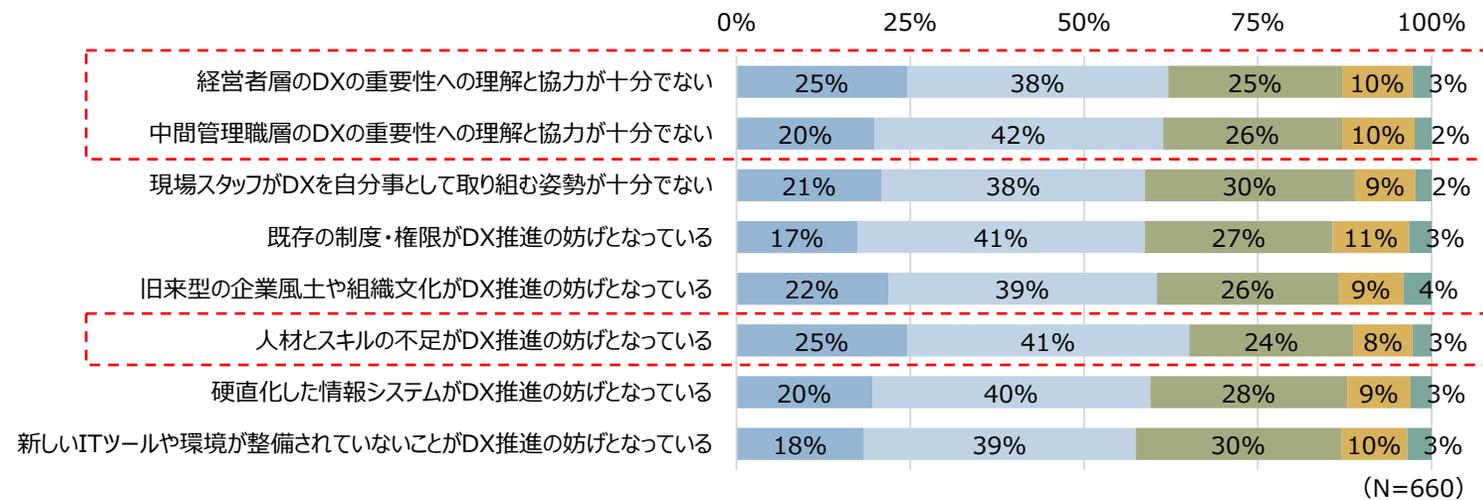


DX推進の成果について見てみると、**DX人材育成の対象を全従業員としている企業では、全社的なレベルで成果をあげている企業が33%であるのに対して、全従業員を対象としてない企業ではわずか5%にとどまっている。**

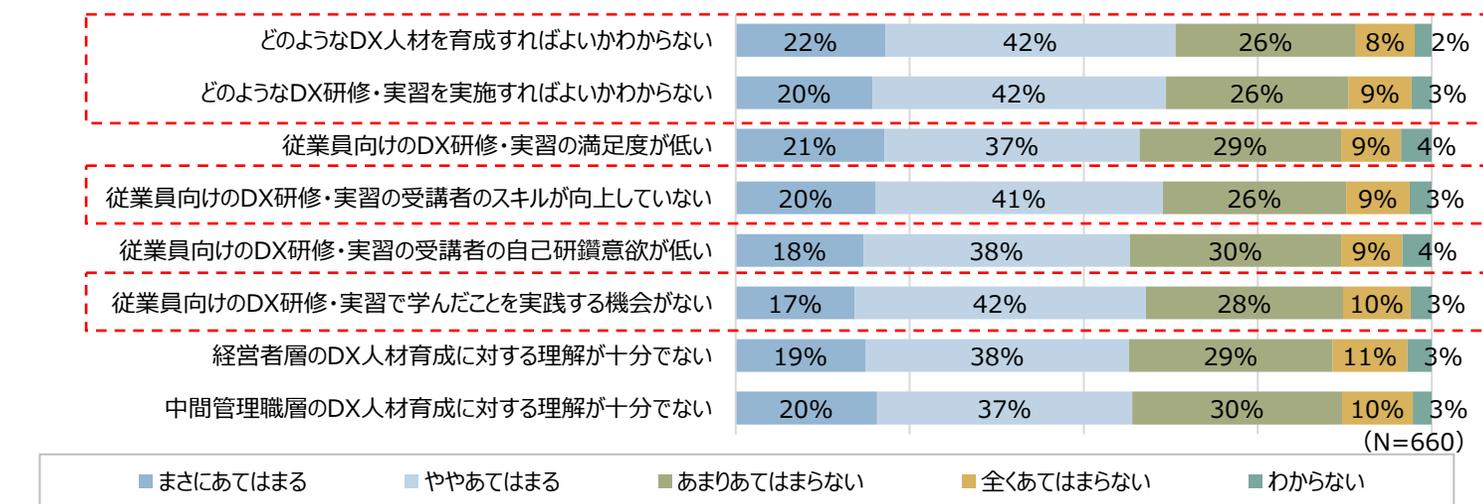
全従業員向けにDX人材育成を実施している企業とそうでない企業では、DXの実施範囲、進捗および成果に大きな差が生じていることが明らかとなり、DXの推進に向けて全従業員の人材育成の重要性が確認された。

# DXの推進とDX人材育成における課題

## DX推進における課題



## DX人材育成や研修・実習における課題



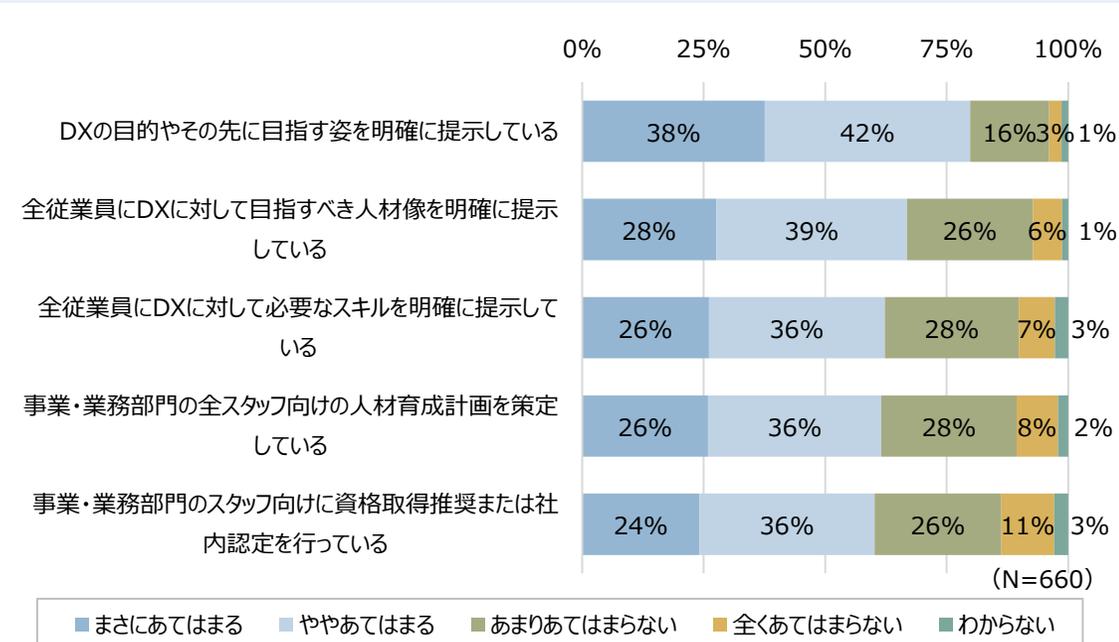
これまで示したとおり、DXの推進に向けて全従業員の人材育成が重要であり、多くの企業が取り組んでいるが、それはまさに現在進行中であり、さまざまな課題に立ち向かいながら進められているといえる。

DX推進における課題は、意識、制度、企業文化、人材、情報システムなど多岐の分野にわたり、全ての項目に対して6割程度の企業が「まさにあてはまる」または「ややあてはまる」としているが、**特に人材とスキルの不足、経営者層や中間管理職層のDXの重要性への理解と協力の不足など、「人」に関わる課題が上位にあがっている。**

DX人材育成や研修・実習における課題についても、想定した全ての項目に対して6割程度の企業が「まさにあてはまる」または「ややあてはまる」としている。なかでも、**どのような人材を育成すればよいか、どのようなDX研修・実習を実施すればよいかわからない**といった人材育成の方針に関わる課題が上位にあがっている。また、**従業員向けのDX研修・実習の受講者のスキルが向上していない、学んだことを実践する機会がない**といった具体的な成果に直結する課題も多くの企業が抱えている。

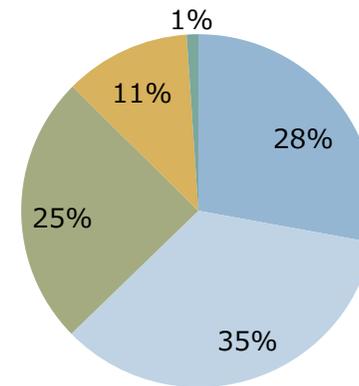
# 全従業員向けに行っているDX人材育成の内容

## 全従業員向けのDX人材育成の内容別実施状況

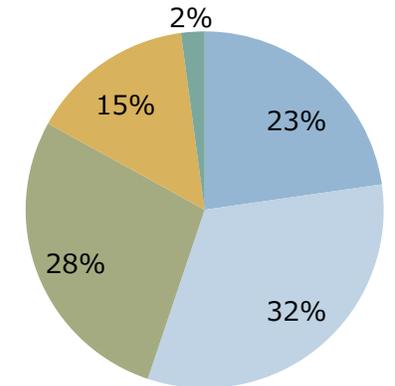


## 全従業員向けDX研修・実習の実施状況

全従業員にデジタルリテラシー向上のための座学研修を実施している



全従業員に実習付きの研修を実施している



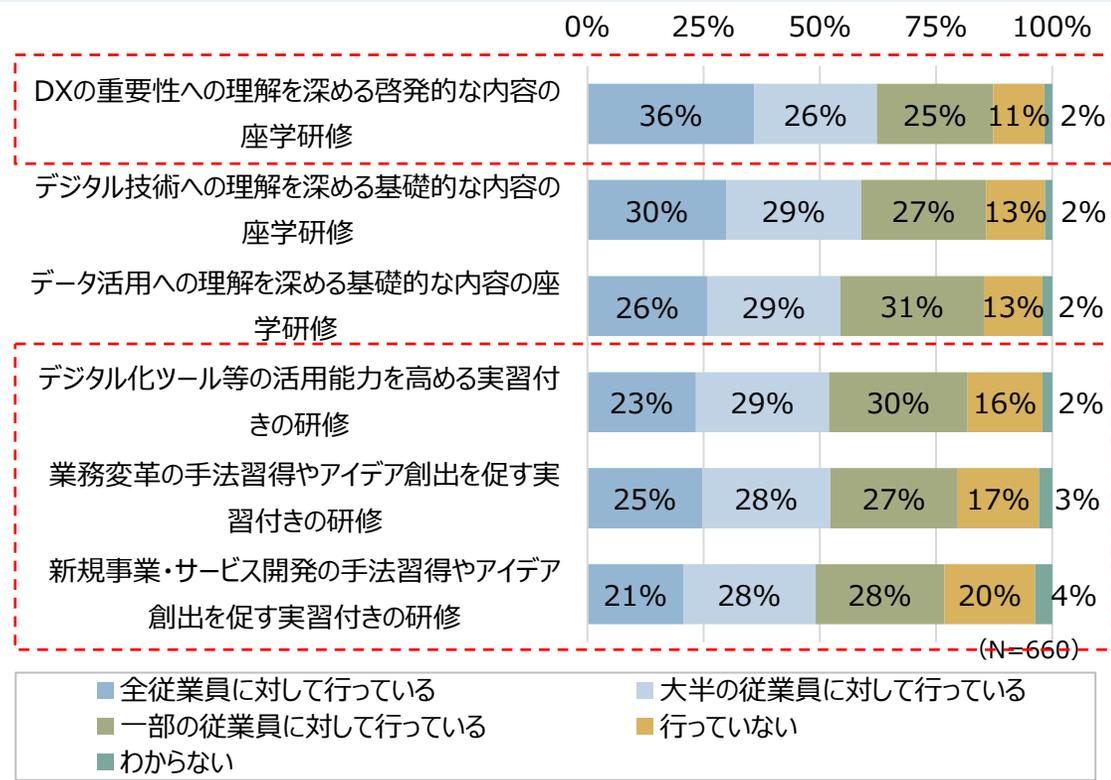
企業は全従業員向けのDX人材育成において、どのような取り組みを行っているのだろうか。まずその内容を見てみよう。

DXの目的や目指す姿を提示している企業は「まさにあてはまる」と「ややあてはまる」をあわせて約8割となっている。また、人材像の明示、スキルの明示、人材育成計画の策定および資格取得推奨または社内認定といった事項におけるその割合は、概ね6割から7割程度となっており、**社内における人材育成の方向性の明確化および計画や制度の整備は進みつつあることがわかる。**

DX人材育成における具体的な取り組みとして実施される研修・実習については、全従業員にデジタルリテラシー向上のための**座学研修を実施している企業は「ややあてはまる」を含めて6割を超えている。**一方、**実習付きの研修を実施している企業は55%にとどまっている。**一般的に方針や計画を定め、たうえで教育プログラムなどを検討し、具体的な研修・実習などを実施するという流れとなることから、多くの企業においてDX人材育成への取り組みは現在進行中であることが推察される。

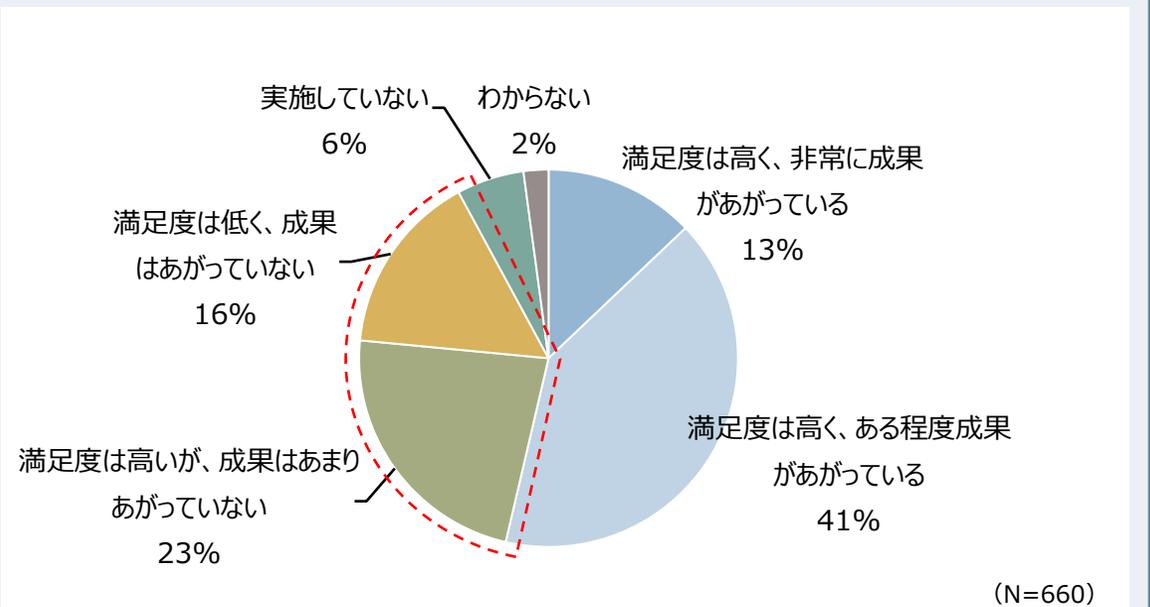
# 全従業員向けのDX研修の具体的な内容とその成果

## 全従業員向けのDX研修・実習の具体的な内容別にみる実施対象



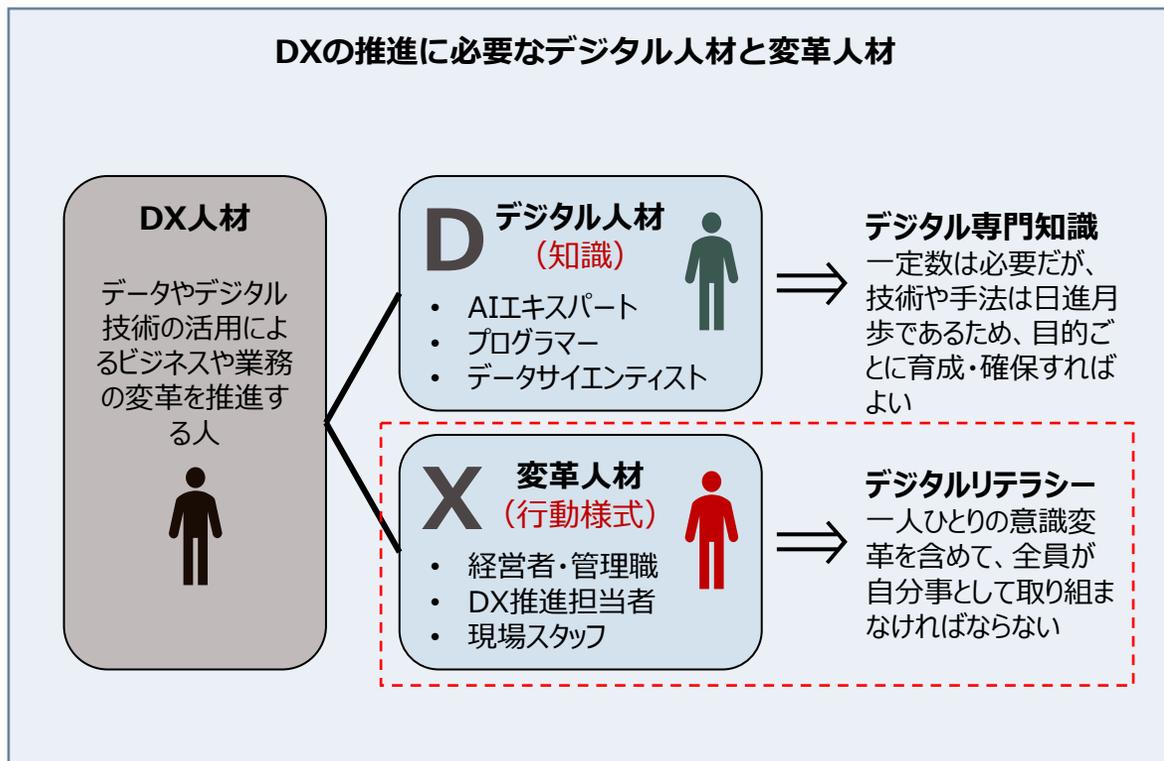
全従業員向けのDX研修・実習の具体的な内容ごとにその実施対象をみると、「DXへの理解を深めるための座学研修」は全従業員または大半の従業員に対して6割を超える企業が行っているが、**実習付きの研修の実施はその割合が5割程度にとどまっている。**

## 全従業員向けDX研修・実習の満足度と成果

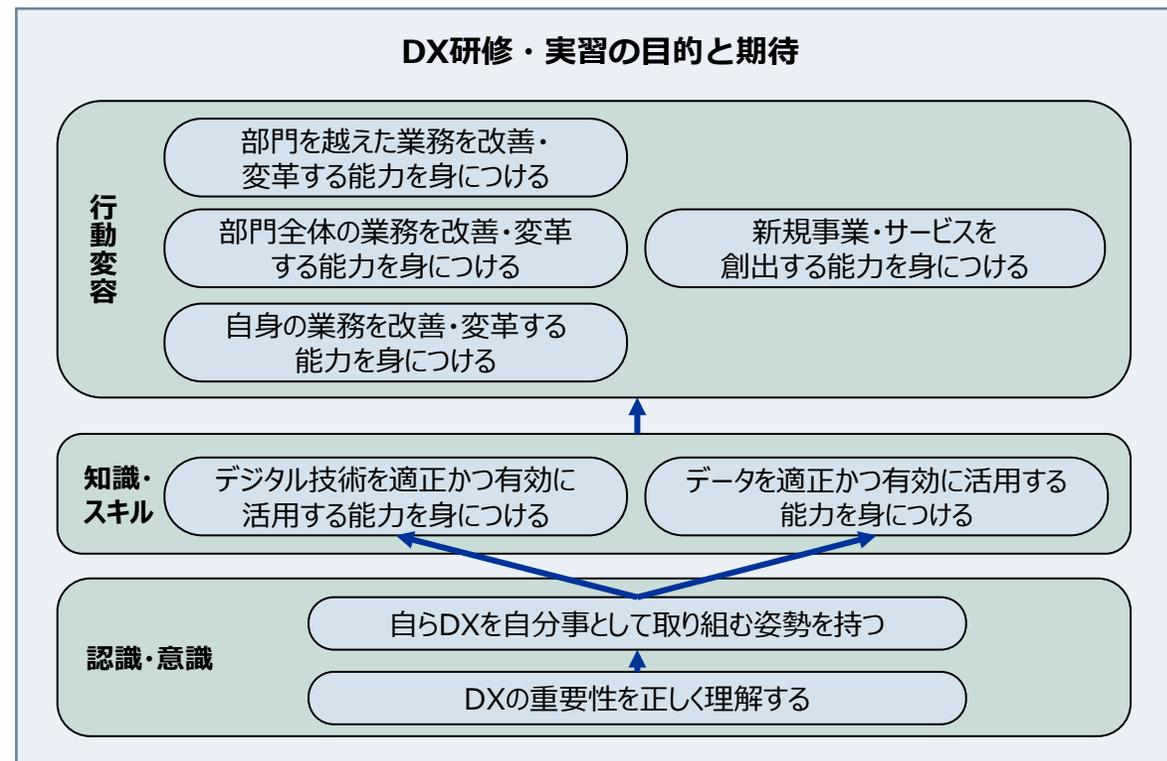


企業ではさまざまなDX研修・実習を行っているが、それら全般に対する満足度および成果はどの程度であろうか。DX研修・実習について満足度が高いと回答した企業は合計で77%と比較的高い。一方、成果については、「ある程度成果があがっている」を含めて54%にとどまっている。**研修・実習の満足度とその成果は必ずしも一致しておらず、「満足度は高いが、成果はあまりあがっていない」とした企業が2割超存在し、成果があがっていない企業は合計で4割程度存在することが明らかとなった。**

# DX人材育成の目指すべき姿



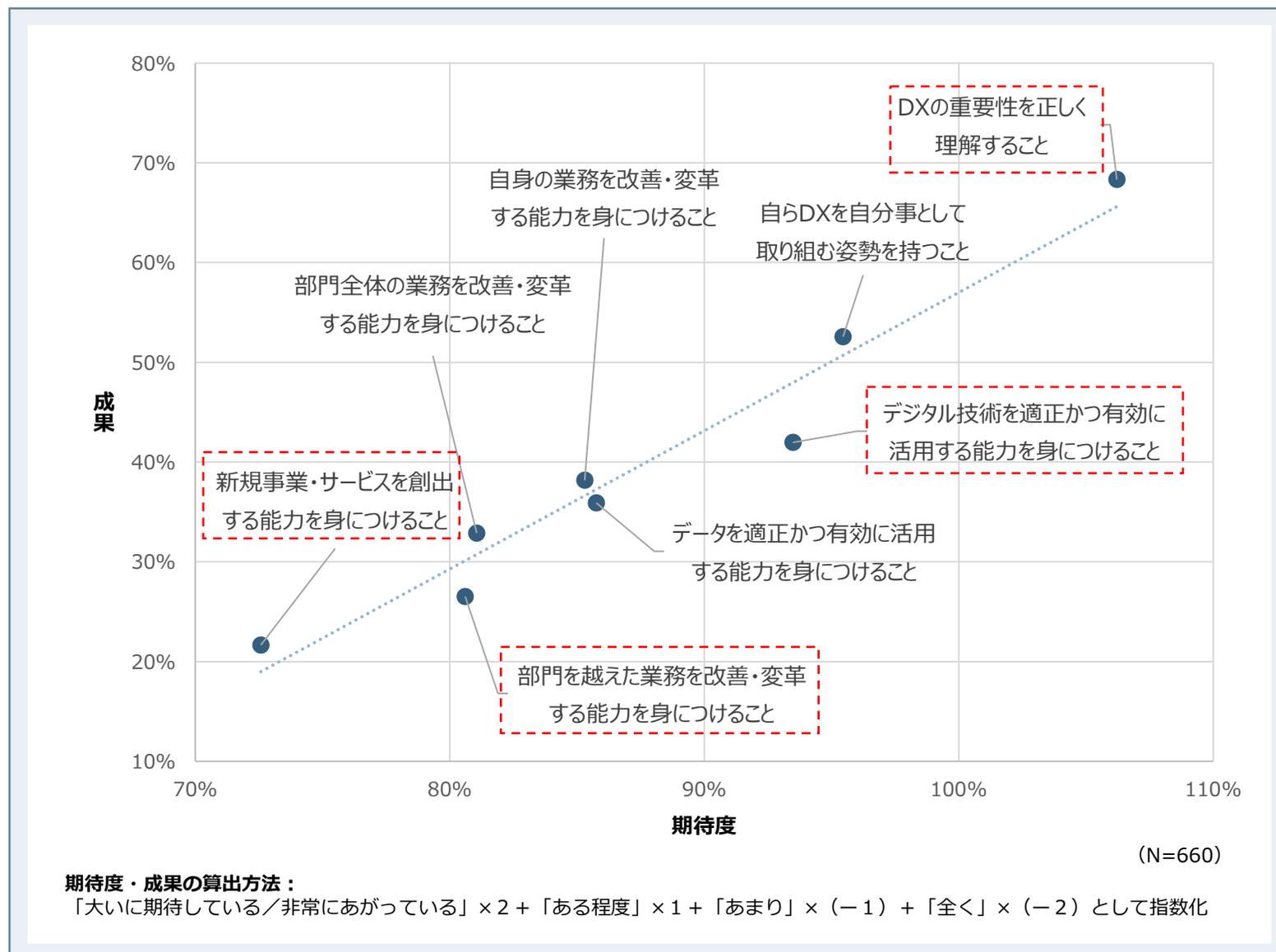
DX推進に求められる人材像を考える際、データサイエンティストやプログラマーのような技術的な専門人材を考えがちだ。これは、DXの「D」の部分、すなわちデジタル人材を指している。しかし、**DXでは、革新を推進する人、すなわちDXの「X」の部分**を押し進める変革人材がむしろ重要である。DXを推進するには、**自分自身の意識改革を含めて多岐にわたる革新に取り組まなければならない**、外部に依存することはできない。DXの「X」を担う変革人材の必要性を軽視してはならない。



DX人材育成の重要な施策である研修・実習の目的と期待とはどのようなものであろうか。まずは、DXの重要性を理解し、自分事として取り組む姿勢と意識を持つことである。

そのうえで、デジタル技術やデータを有効に活用できる知識やスキルを身につけることが期待される。さらに、研修・実習によって得た知識やスキルを、業務やビジネスの革新に活かすことができる行動変容を促すことが重要な目的となる。

# DX研修・実習への期待とその成果



DX研修・実習への期待とその成果について項目ごとの回答を指数化し、横軸を期待度、縦軸を成果としてポートフォリオで表現した。「DXの重要性を正しく理解すること」は最も期待されており、かつ最も成果をあげている。

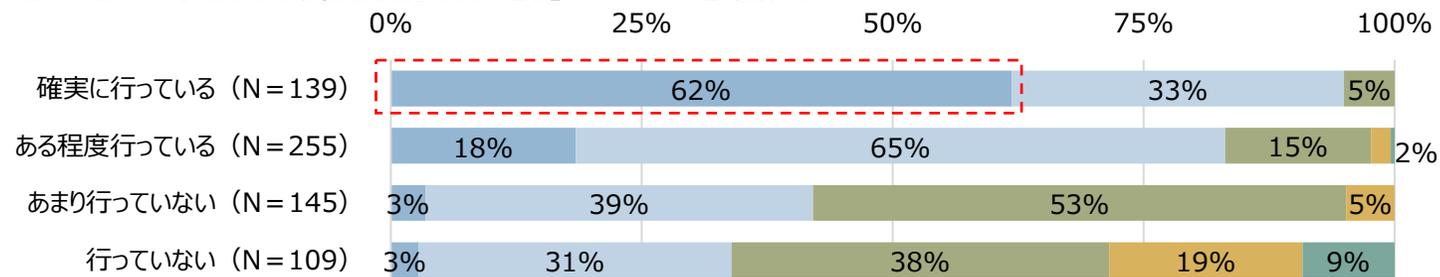
各項目は概ね近似線に近い配置となっており、期待度の高い項目ほど成果も高い傾向を示している。ただし、全ての項目において期待度のほうが成果よりも高い指数となり、期待している成果が達成されていない状況が確認できる。

近似線よりも下に位置する項目は、相対的に期待に対して成果があがっていないことを表しており、特に近似線からやや離れたところにプロットされた「デジタル技術を適正かつ有効に活用する能力を身につけること」および「部門を越えた業務を改善・変革する能力を身につけること」は、成果の達成度が低いことを示している。

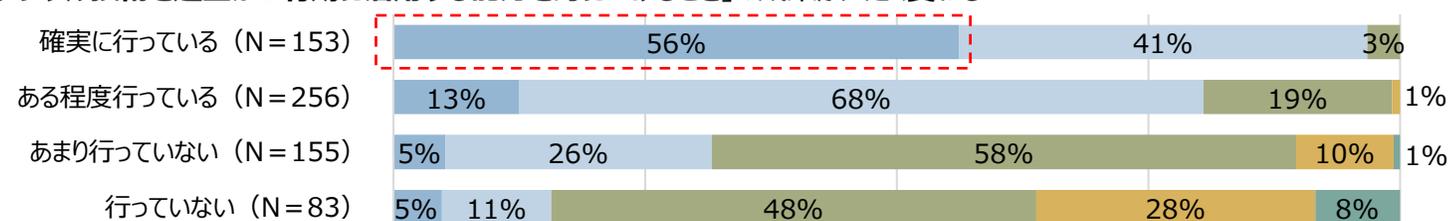
「新規事業・サービスを創出する能力を身につけること」は、期待度と成果がともに最も低く、難易度が高いと認識されていると考えられる。

# 研修受講後に求められるアクション

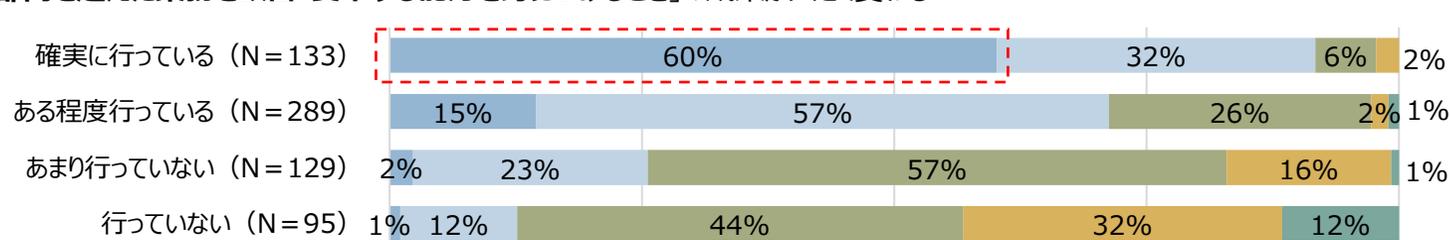
「受講後に期待する各自の職場でのアクションを明確に提示している」かによって  
「自らDXを自分事として取り組む姿勢を持つこと」の成果が大きく変わる



「学んだ事柄を職場で実践できるようITツールやIT環境を整備している」かによって  
「デジタル技術を適正かつ有効に活用する能力を身につけること」の成果が大きく変わる



「学んだ事柄を職場で実践できるような場や機会を提供している」かによって  
「部門を越えた業務を改善・変革する能力を身につけること」の成果が大きく変わる



前ページで示したDX研修・実習の成果を高めるためにはどのような方策が求められるのかを探るため、考えられるいくつかの実施後の取り組み状況を4段階に分類し、DX研修・実習の成果の度合いを見てみた。

例えば、「受講後に期待する各自の職場でのアクションを明確に提示」する取り組みを確実にしている企業では、「自らDXを自分事として取り組む姿勢を持つこと」の成果が非常にあがっている。

また、「学んだ事柄を職場で実践できるようITツールやIT環境を整備している」企業では、「デジタル技術を適正かつ有効に活用する能力を身につけること」の成果が大きく高まっている。

同様に「学んだ事柄を職場で実践できる場や機会を提供」するよう組織・体制を整備している企業では、「部門を越えた業務を改善・変革する能力を身につける」研修・実習の成果が非常にあがっていることが明らかとなった。

このように、**研修・実習受講後に、学んだ事柄を職場で実践できるよう、従業員の行動変容を促すようなアクションや環境整備が非常に重要であることが確認された。**

# 研修・実習だけでは人の行動は変わらない

## 多くのDX研修・実習担当者の声

- どのような人材が求められているのかが、明確に定義・周知されていない
- 研修・実習は実施しているが、受講者は「なぜ、それが必要か？」を理解しておらず、自分事になっていない
- 研修・実習後に、各自が何をすべきかが定まっておらず、周知されていない
- 一般的な知識は身につくが、それと自分の業務との結びつけができていない
- 研修を受けて、勉強にはなったし、知識も得たが、業務に戻るとそれを試したり、活用する機会がなく、その環境やツールが整っていない



### 変わるべきは行動様式

自ら課題を見つけ、仮説を立てて試し、さらに創意工夫し続ける

前ページで示したとおり、研修受講後のアクションによって研修・実習の成果が大きく変わることが明らかとなった。DX研修・実習担当者から多く聞かれる課題は、「研修・実習は満足度が高く実施されているのだが、従業員の行動が変わらない」ということである。DX人材は変革人材でもあるべきであり、DXの推進では、自ら課題を見つけ、仮説を立てて試し、さらに創意工夫し続ける行動様式が全ての人材に求められる。

## 「研修・実習」と「学び」の違い

### 研修・実習

- 会社が用意する
- 特定の誰か（講師など）が教える
- 体系的で構造化されたプロセスと内容が用意されている
- 知識が得られれば目標は達成

「学びのきっかけ」となる

### 学び

- 自主的・自発的に行う
- 多様な価値観を持つ人から刺激を受け、自ら試行錯誤する
- 個人ごとに異なるプロセスと内容を各自が自分で組み立てる
- 特定の終点がない

行動が変わる

研修・実習は、気づきを与える、知識を得るといった点で一定の意義ある取り組みといえる。しかし、デジタル時代を牽引する人材は、口元までエサを運んでもらうのを待つひな鳥のような人ではないはずだ。

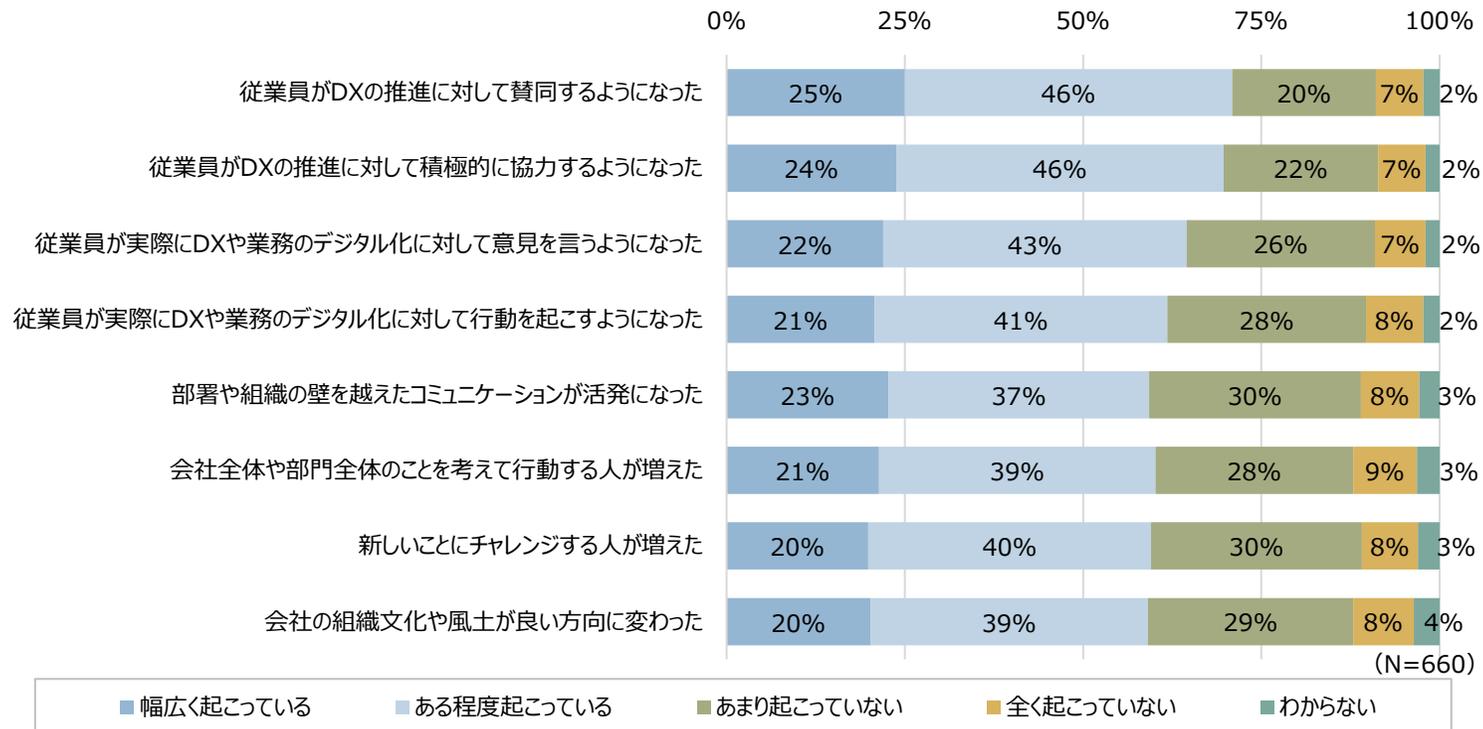
**DX人材育成では、研修・実習を提供して終わるのではなく、各人が自ら学び、それを業務やビジネスに活かすような行動変容を促すことが重要である。**

# DXの前進に向けてどのような行動変容が求められるのか

## 組織における変革に向けた行動変容のキーワードとその流れ



## 従業員向けのDX研修・実習によって、会社として以下の変化がどれほど起こっていますか



DXは、単なるデジタル化ではなく業務プロセスやビジネスモデルの変革を含む、まさに企業変革といえる。会社全体が変革を成し遂げるためには、組織を構成する全ての人材に行動変容が求められる。

その第一歩は、変革への賛同であり、そこから積極的な発言、協力、コミュニケーションが生まれ、組織全体に内発的動機づけや挑戦意欲が広がっていく。そうした一人ひとりの視座の高まりや行動変容が組織能力を向上させ、やがて文化や風土が良い方向へ変わっていく。

DXの前進に向けてどのような行動変容が求められるのかを解き明かすために、調査では「従業員向けのDX研修・実習によって起こる会社として変化」に関して8つの項目を問うている。

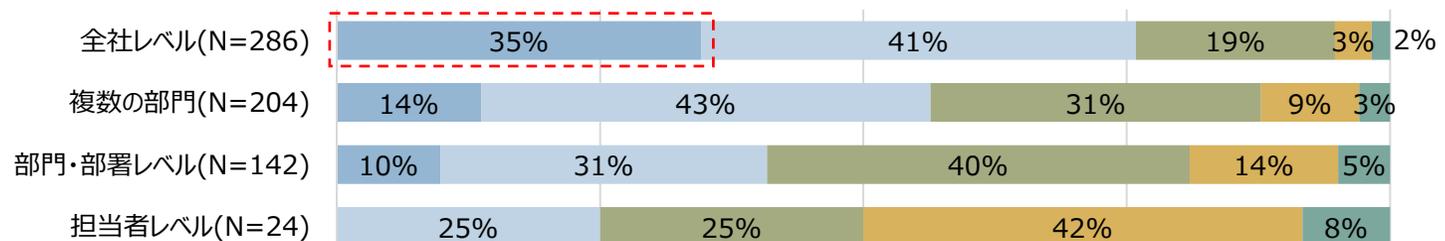
いずれの項目でも変化が「幅広く起こっている」と回答した企業は20%から25%にとどまったが、「ある程度起こっている」を含めると60%から71%となり、行動変容が全社に広がっていく途上にあることが示された。

# 従業員の行動変容がDXの成否を分ける

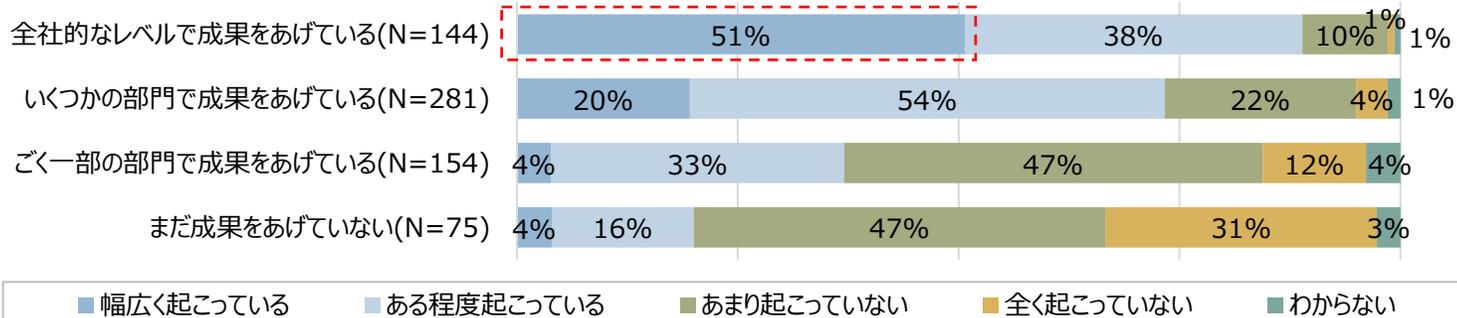
## DXの進捗状況×行動変容：従業員がDXの推進に対して積極的に協力するようになった



## DXの実施範囲×行動変容：会社全体や部門全体のことを考えて行動する人が増えた



## DXの成果×行動変容：従業員が実際にDXや業務のデジタル化に対して行動を起こすようになった



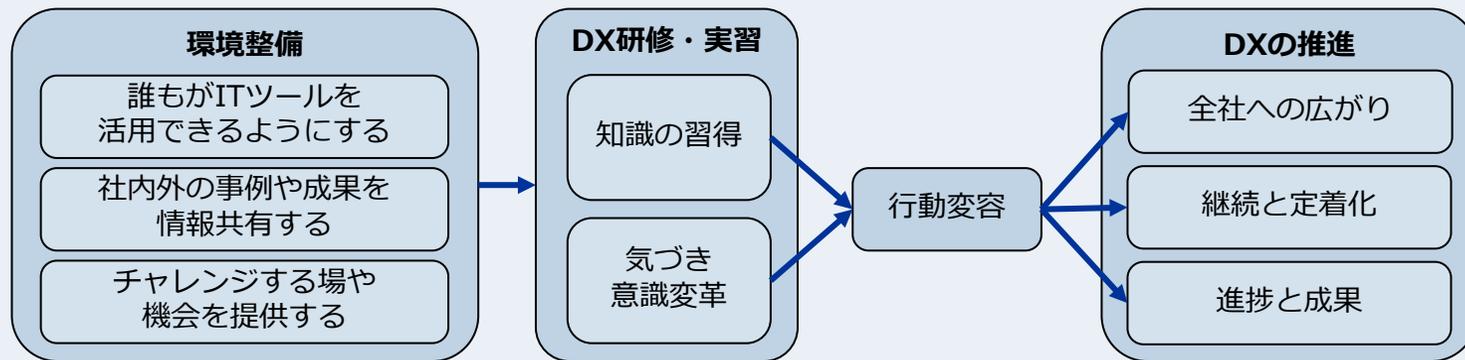
従業員の行動変容がDXの進捗や成果にどのような影響を及ぼすだろうか。本調査ではいくつかの項目を設け、従業員向けのDX研修・実習によって、会社としてどのような変化が起こっているかを確認した。

「DXの進捗が国内でトップクラス」とした企業では、DX研修・実習の後、「従業員がDXの推進に対して積極的に協力するようになった」という変化が幅広く起こったとする企業が約6割に上った。このような行動変容が顕著な企業ほど、DXへの取り組みが進んでいることが明らかとなった。

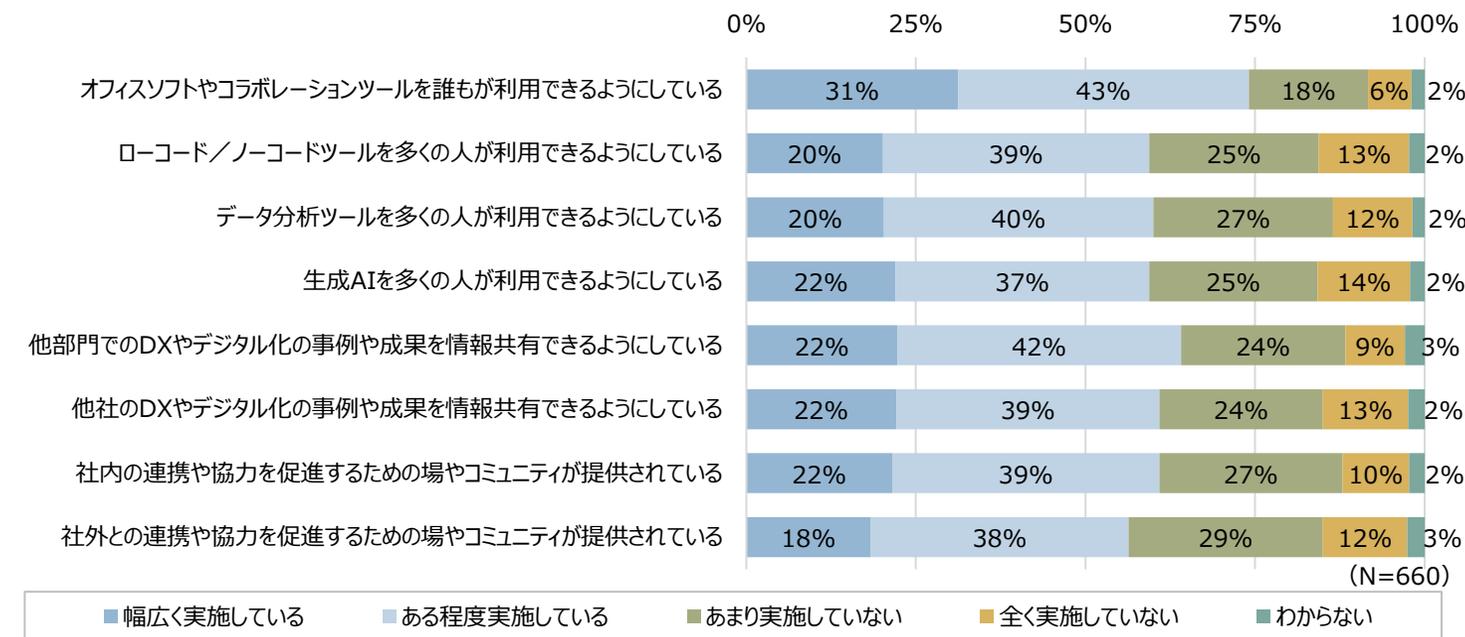
「DXを全社レベルで実施している」企業では、「会社全体や部門全体のことを考えて行動する人が増えた」という変化が幅広く起こっている。また、「DXが全社的なレベルで成果をあげている」企業では、「従業員が実際にDXや業務のデジタル化に対して行動を起こすようになった」とする割合が高い。

その他、新しいことにチャレンジする人が増えた、会社の組織文化や風土が良い方向に変わったなどにおいても、同様の傾向がみられた。DX研修・実習によって従業員の行動変容を促すことが、DXの進捗や成果を左右することがあらためて確認された。

# 行動変容を促すために必要な環境整備とは



## あなたの会社でDX人材育成のために、以下の環境整備をどの程度行っていますか



研修・実習を実施するだけで、従業員の行動が変わるわけではない。行動変容を促すためには、どのような環境を整備することが求められるのであろうか。

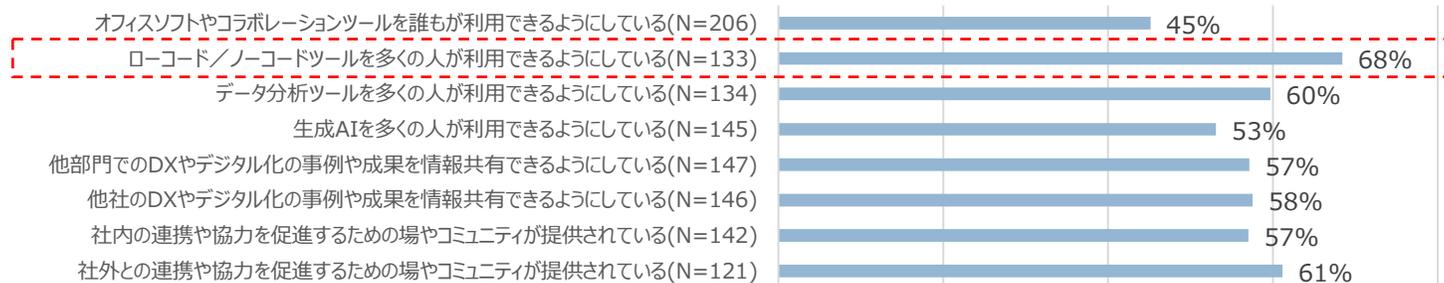
DXの推進では、誰もがITツールを活用できるようにする、社内外の事例や成果を情報共有する、チャレンジする場や機会を提供するといった環境整備が考えられる。

同調査では、DX人材育成のために8項目の環境整備をどの程度行っているかを問うた。「オフィスソフトやコラボレーションツールを誰もが利用できるようにしている」を幅広く実施している企業は31%と最も多く、ある程度実施しているを加えると約4分の3を占める。しかし、これはDX人材育成のためというよりも、通常の業務で利用するためという企業が多く含まれていると考えられる。

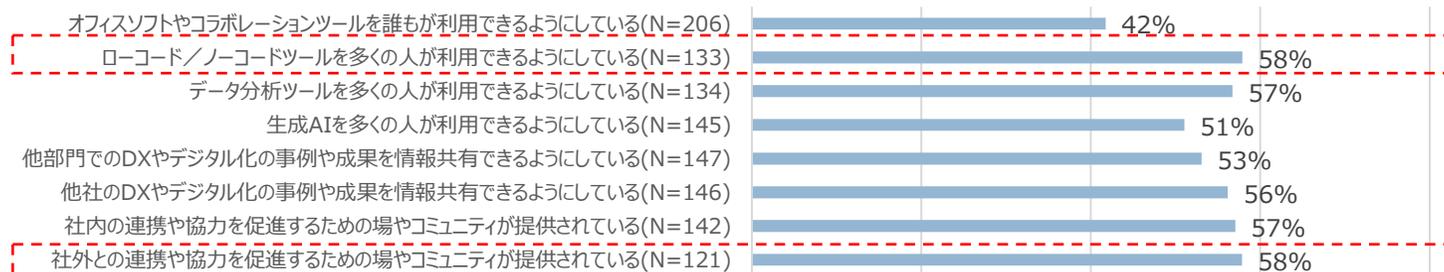
他の7つの項目は、幅広く実施している企業の割合が2割程度、ある程度実施しているを加えると約6割という結果であった。多くの企業では、こうした環境整備を何らかのかたちで進めようとしている様子を知ることができた。

# 環境整備の状況がDX研修・実習の成果を左右する

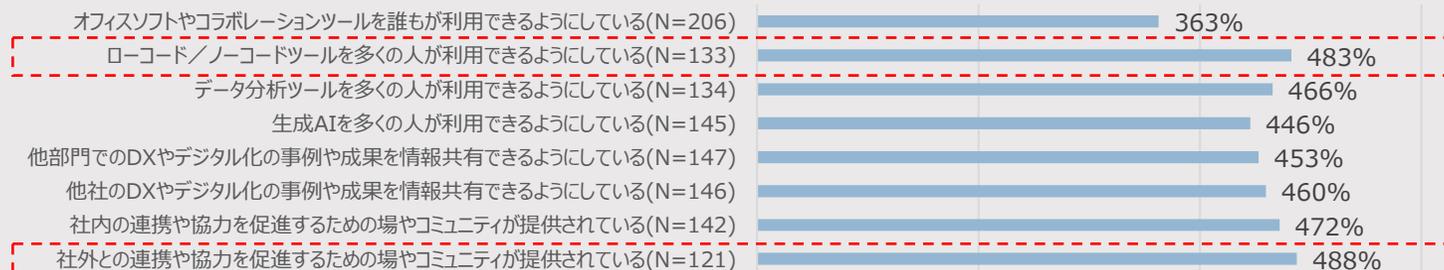
## 環境整備×DX研修・実習の期待に対する成果：自らDXを自分事として取り組む姿勢を持つこと



## 環境整備×DX研修・実習の期待に対する成果：デジタル技術を適正かつ有効に活用する能力を身につけること



## 環境整備×DX研修・実習の期待に対する成果：全8項目の合計



それでは、DX人材育成において従業員に行動変容を促すには、具体的にどのような環境整備が必要なのだろうか。

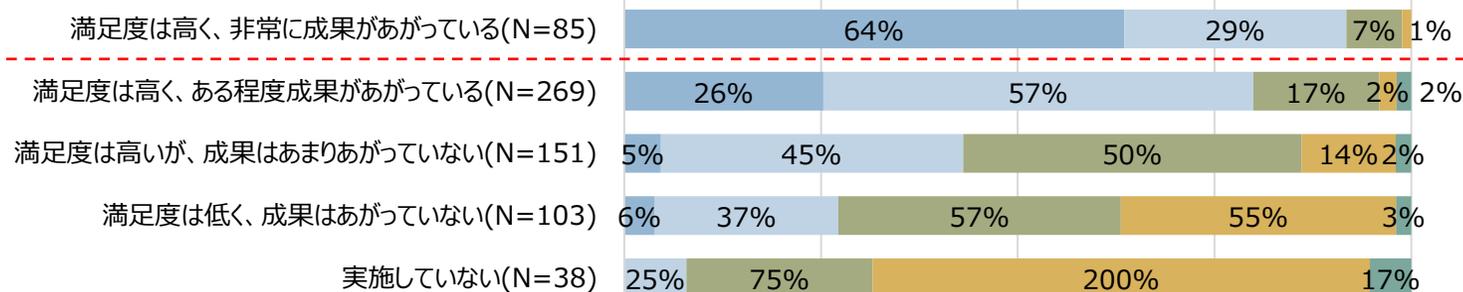
前ページに示したDX人材育成のための環境整備（8項目）に「幅広く実施している」と回答した企業における、従業員向けのDX研修・実習の期待に対する成果（8項目）が「非常にあがっている」と回答した割合を見てみよう。

**「自らDXを自分事として取り組む姿勢を持つ」「デジタル技術を適正かつ有効に活用する能力を身につける」という行動変容を促すためには、「ローコード/ノーコードを多くの人が利用できるようにする」という環境整備が最も効果的であることがわかる。**

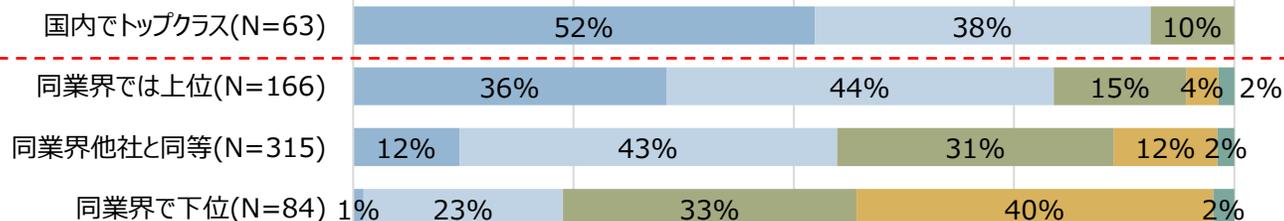
その他、DXの重要性を正しく理解する、データを適正かつ有効に活用する能力を身につける、自身の業務を改善・変革する能力を身につける、部門全体の業務を改善・変革する能力を身につける、新規事業・サービスを創出する能力を身につけるなど8項目の合計では、**上記のローコード/ノーコードツールの利用に加えて、「社外との連携や協力を促進するための場やコミュニティを提供する」ことが上位にあがった。**

# DX推進におけるローコード／ノーコードツールの有用性

## DX研修・実習の満足度と成果×環境整備：ローコード／ノーコードツールを多くの人が利用できるようにしている



## DXの進捗状況×環境整備：ローコード／ノーコードツールを多くの人が利用できるようにしている



## DXの成果×環境整備：ローコード／ノーコードツールを多くの人が利用できるようにしている



■ 幅広く実施している ■ ある程度実施している ■ あまり実施していない ■ 全く実施していない ■ わからない

前ページでDX研修・実習の期待に対して成果をあげるための環境整備として、ローコード／ノーコードツールを多くの人が利用できるようにすることが有効であることが示されたが、それらはDXの進捗や成果にも影響を及ぼすのであろうか。

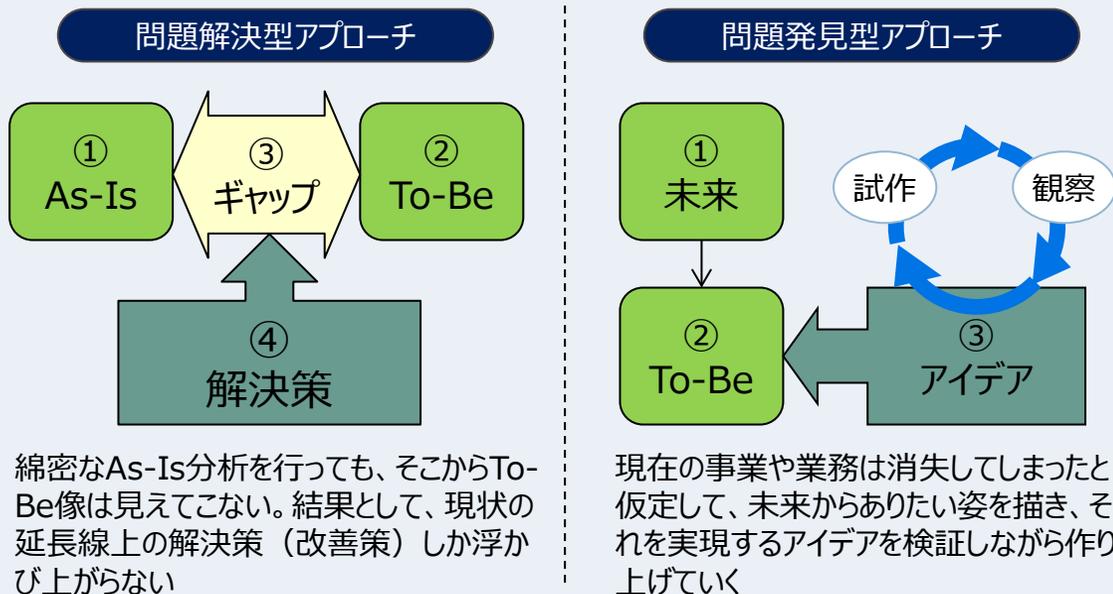
DX研修・実習の「満足度が高く、非常に成果があがっている」と回答した企業の64%が、「ローコード／ノーコードツールを多くの人が利用できるようにする」という環境整備を幅広く実施していることが明らかとなった。

さらに、DXの進捗状況が「国内でトップクラス」や、DXが「全社的なレベルで成果をあげている」とした企業においても、約半数が「ローコード／ノーコードツールを多くの人が利用できるようにする」ことを幅広く実施している。

**ローコード／ノーコードツールの利用環境を整備し、誰もがDX研修・実習で学んだことを活かし、自身の業務を改善・変革するという行動変容を促すことで、その結果として全社的なDXの進捗や成果につながる**ことが示された。

# なぜ全従業員がITツールを活用することが求められるのか

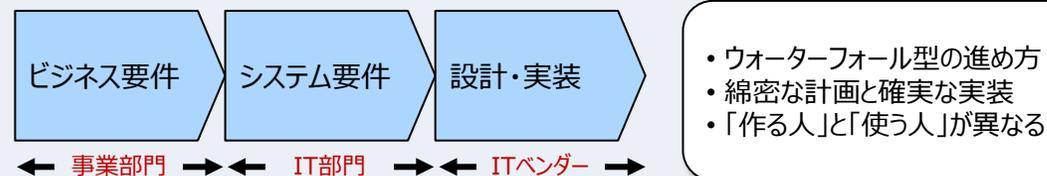
## 未来から発想する問題発見型アプローチ



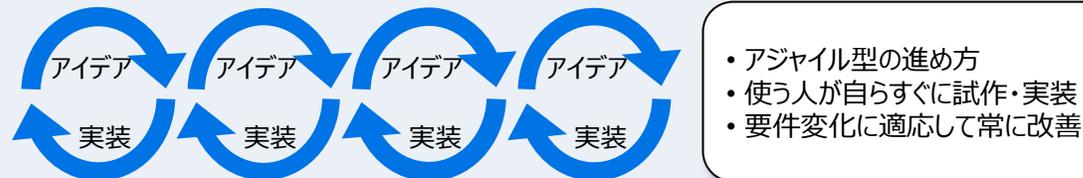
従来の「業務改善」「問題解決」のアプローチは、現状（As-Is）分析（業務分析など）に基づいて、理想像（To-Be）とのギャップを特定することが重視されていた。しかし、DXでは、新しい価値や未来のありたい姿を創造することを目指すケースが多く、従来の手法は通用しない。問題発見型アプローチでは、未来における外部環境を起点とし、その状況下でありたい姿（To-Be）に関する仮説を設定し、それに対するアイデアを発想する。また、アイデアは試作や観察を繰り返すことでブラッシュアップしていく。

## これからのIT・DXの実装のあり方とは

### 【従来の一般的なシステムライフサイクル：請負型】



### 【協調的なイノベーション創出プロセス：共創型】



さらに、アイデアをIT・DXによって実装する方法が変わる。従来のようなウォーターフォール型の進め方ではなく、アイデアを持った人や使う人が自らすぐに試作・実装し、要件変化に適応して常に改善できるアジャイル型の進め方が求められる。

したがって企業は、**問題発見型のサイクルを素早く回し、自ら試作・実装しながらアイデアを具現化していけるように、ローコード／ノーコードやデータ分析などのITツールを、誰もが利用できる環境を整備することが求められる。**

# 調査結果から導き出された所見

## DXの推進とDX人材育成の関係

- 多くの企業が、全従業員をDX人材育成の対象としている
- 全従業員向けにDX人材育成を実施している企業とそうでない企業では、DXの実施範囲、進捗および成果に大きな差がある

## DX人材育成の進捗と成果

- 企業ではさまざまなDX研修・実習を行っているが、課題も多く、DX人材育成への取り組みは現在進行中である
- DX研修・実習の満足度とその成果は必ずしも一致しておらず、期待した成果があがっていない企業が多い

## DX研修・実習と従業員の行動変容

- 受講後のアクションによって、研修・実習の成果が大きく変わる
- 学んだ事柄を実践できる場や機会を提供する、組織・体制を整備するといった取り組みが重要である

## 行動変容を促す環境整備の重要性

- 行動変容を促す環境整備がDXの進捗や成果を左右する
- 学びを業務やビジネスに活かす場や機会を提供したり、ローコード／ノーコードなどのツールを利用可能にすることなどが有効な環境整備となる

これまで示した調査結果を基に、導き出された所見をまとめておこう。

すでに多くの企業が何らかのかたちでDXを推進しているが、DXを力強く前進させ、成果を出していくためには全従業員の人材育成が不可欠である。

DXの推進においてもDX人材育成においても、企業は多岐にわたる課題に直面している。取り組みは現在進行中であり、十分に成果を出せていない企業も少なくない。

DX人材育成に向けて多くの企業が研修・実習に取り組んでいるが、研修・実習を実施するだけでは従業員の行動は変わらない。DXを推進するための人材育成では、研修・実習を提供して終わるのではなく、各人が自発的に学び、それを業務やビジネスに活かすような行動変容を促すことが重要である。

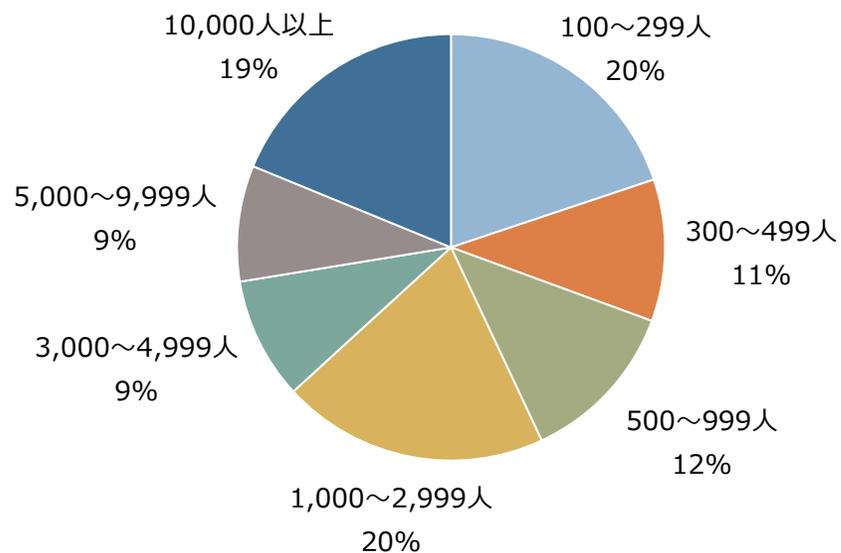
**従業員の行動変容を促進させ、DXを力強く推し進めるためには、学びを業務やビジネスに活かす場や機会を提供したり、ローコード／ノーコードなどのITツールを多くの人が利用できるような環境整備が求められる。**

- DXを浸透・定着化させていくためには、社内の誰もがDXの実践的な取り組みを実施でき、意識することなくデジタル化された業務や働き方、事業が遂行されている状態を作り出さなければならない。
- DXは、DX推進部門やIT部門が孤軍奮闘して推進するのではなく、一人ひとりの意識変革を含めて、全従業員が自分事として取り組まなければならない。
- DXを推進するための人材育成では、教育・研修を提供して終わるのではなく、各人が自ら学び、それを活用して業務やビジネスに活かすような行動変容を促すことが求められる。
- 企業は、研修などで得た知識を、各人が業務やビジネスに活かす機会や場を提供するとともに、そのための環境やツールを整備することが求められる。
- DXの推進においては、問題発見型のサイクルを素早く回し、自ら試作・実装しながらアイデアを具現化していけるように、ローコード/ノーコードなどのITツールを、誰もが利用できる環境を整備することが求められる。

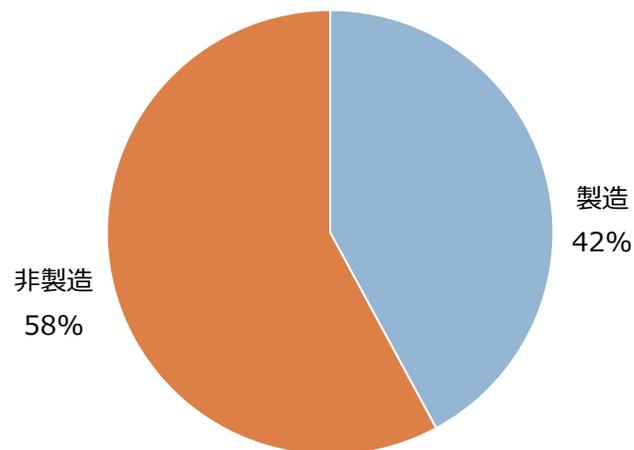
# 【APPENDIX】調査概要と回答企業プロフィール

名称	企業のデジタルトランスフォーメーション（DX）人材育成実態調査
調査主体	株式会社アイ・ティ・アール
調査年月	2024年10月
調査対象	ITR顧客企業およびITR保有の独自Webパネルを対象に、従業員数100名以上の企業のDX推進者、IT戦略決定者、IT企画立案者、IT実務者に該当する課長職以上
回答受付方法	Webフォーム
有効回答数	660件

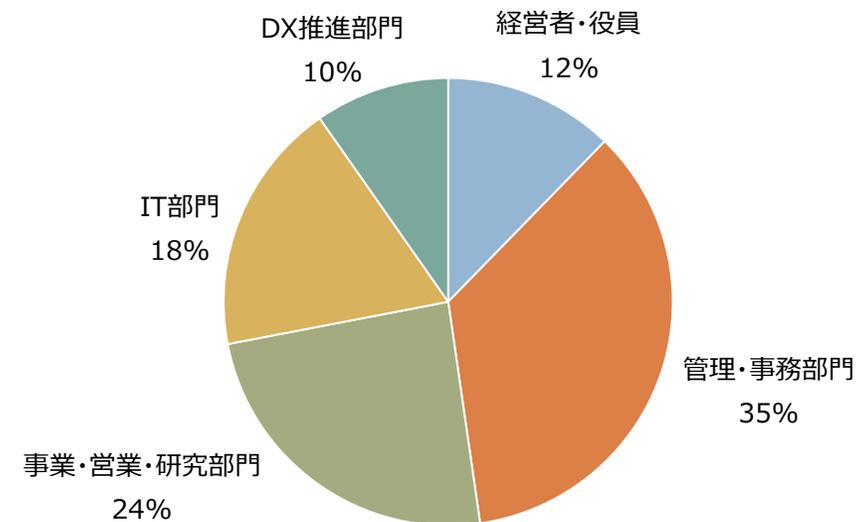
### 従業員規模



### 業態



### 所属部門





ITR White Paper

間違いだらけのDX人材育成

～ 企業変革に資する人材の行動変容と組織能力の向上に向けて ～

C-25010176

発行：2025年1月 発行者：株式会社アイ・ティ・アール

〒160-0023 東京都新宿区西新宿1-8-1 新宿ビルディング5F TEL：03-6258-5831（代） FAX：03-6258-5820

本コンテンツの著作権は、特に記されていない限り、株式会社アイ・ティ・アール（以下、ITR）が保有します。  
ITRの事前の許可なく、掲載内容の一部および全てを複製、転載または配布などを行うことを禁止します。  
コンテンツの信頼性確保に努めていますが、正確性や完全性、特定の目的への適合性に関しては保証されません。  
コンテンツ内に記載されている会社名、商品名等は各社の商標または登録商標です。