デジタル人財内製化と共創戦略

2020/9/24

株式会社パソナテック
DX戦略本部
石川　大祐

自己紹介

石川　大祐 (Ishikawa Daisuke)

株式会社パソナテック
DX戦略本部
部長/エグゼクティブコンサルタント
ITCA認定ITコーディネータ、Scrum Inc.認定スクラムマスター
CompTIA Security+、ITIL等

営業、ベンチャー起業、エンジニアを経験
2012年　パソナテック入社
製薬、CRO、監査法人、商社、教育機関、国際物流等、
幅広い業界のITコンサルティング/サービスマネジメントに従事。
2017年　RPA事業立上げ～事業化
2018年　サービスデリバリー部門責任者
2019年　DX事業戦略/事業開発/コンサルティング責任者

出身地：東京都東村山市
趣味：将棋
好きな言葉：大局観
世帯：妻、長男

～現在　共創ビジネス新規立上げと人財開発に注力

パソナグループ企業理念

社会の問題点を解決する

“ライフプロデュース”

パソナテックビジョン

人とテクノロジーの力で、よりよい社会を実現する

“Humanware changes the world”

会社概要

社名 Company Name	株式会社パソナテック
事業開始日 Foundation	**1998年8月1日**
資本金 Capital	1億円
代表取締役 Representative Director	代表取締役 社長　栗本 裕司
事業内容 Contents of Business	IT/インターネット分野および エンジニアリング分野における下記の事業 **・エキスパートサービス（人材派遣）** **・プレース＆サーチ人材紹介）** **・アウトソーシング事業**
本社所在地 Headquarters	〒100-8228 東京都千代田区大手町 2-6-2　JOB-HUB SQARE

拠点・グループ会社

札幌支店	〒060-0005 札幌市中央区北五条西2-5 JRタワーオフィスプラザさっぽろ16F
横浜支店	〒221-0835 横浜市神奈川区鶴屋町2-23-2 TSプラザビルディング16F
名古屋支店	〒450-6046 名古屋市中村区名駅1-1-4 JRセントラルタワーズ46F
豊田支店	〒471-0025 豊田市西町1-200 豊田参合館 2F
京都支店	〒604-8153 京都市中京区烏丸通四条上ル笋町691 りそな京都ビル9F
大阪支店	〒541-0053 大阪市中央区本町2-5-7 メットライフ本町スクエア2F
広島支店	〒730-0035 広島市中区本通7-19 広島ダイヤモンドビル7F
福岡支店	〒812-0016 福岡市博多区博多駅南1-2-2 博多1091ビル7F
新宿オフィス	〒160-0649 東京都新宿区西新宿1-25-1 新宿センタービル49F

アウトソーシング・海外拠点

名古屋（名古屋Lab）	〒460-0003 名古屋市中区錦2-15-20 三永伏見ビル7F
大阪（大阪Lab）	〒532-0011 大阪市淀川区西中島5-13-12 谷ビル7F
島根（島根Lab）	〒690-0003 松江市朝日町498 松江センタービル9F
福岡（博多Lab）	〒812-0016 福岡市博多区博多駅南1-2-2 博多1091ビル7F

グループ会社

株式会社パソナJOB HUB	〒100-8228 東京都千代田区大手町2-6-2 JOB HUB SQUARE	
株式会社スマートスタイル	〒100-8228 東京都千代田区大手町2-6-2 JOB HUB SQUARE	
パソナテックベトナム Pasona Tech Vietnam Co., Ltd	ホーチミン	M Floor,e.town,364 Cong Hoa Str. Tan Binh Dist., Ho Chi Minh City Vietnam
	ハノイ	9th Floor,Pacific Place 83B Ly Thuong Kiet st,Hoan Kiem Dist.,Hanoi City Vietnam
	ダナン	Slot #35,Str.No.4, Da Nang Industrial Zone,Son Tra Dist.,Da Nang City

海外ネットワーク

アメリカ / カナダ / 香港 / 台湾 / シンガポール / インド / 韓国 / インドネシア / タイ

© Pasona Tech,Inc All Rights Reserved.

Outsourcing Sites

Pasona Tech

Tokyo Head Office&Lab

- AI活用支援
- RPA開発
- 業務/Webアプリ開発
- IoT機器開発

Nagoya Lab

- AI活用支援
- ネイティブアプリ開発
- Webアプリ開発
- サーバー設計/構築

Osaka Lab

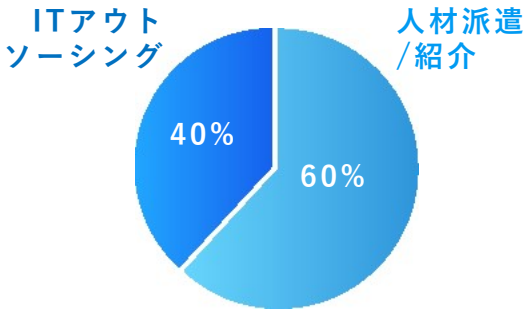
- 機械学習モデル開発
- インフラ運用サービス
- Webアプリ開発

Shimane Lab

- Webアプリ開発
- ネイティブアプリ開発

Hakata Lab

- インフラ設計/構築
- 情報システムソリューション
- サービス開発/サポート



事業割合

Pasona Tech Vietnam

Hanoi
Ho Chi Minh
Da Nang

- BPO（CAD/積算業務等）
- ITO（ラボ型開発/テスト等）
- オフショア開発
- 進出支援サービス
- 教育サービス（おもてなし研修等）

© Pasona Tech,Inc All Rights Reserved.

アジェンダ

1. 本日お伝えすること
2. デジタル人財
3. デジタル人財開発のアプローチ
4. IT人財会社が顧客の内製化支援をする理由
5. SIビジネスから共創ビジネスへ
6. 人財流動化全体像
7. デジタル人財開発スキーム
8. ツインロードマップ
9. 組織デザインから動機付け
10. ビジネスサイドリードの人財開発事例
11. 共創ビジネス紹介

1. 本日お伝えすること

1部

IT人財会社が考える、
デジタル人財開発のアプローチと共創

2部

事業部門主導の人財開発、
クラウド／セキュリティスペシャリスト輩出モデル

1．デジタル人財　ーIT人材白書2020調査におけるDX人財ー

DXに対応する人材（呼称）	定義	推進人材に関するインタビューでの該当コメント	下記のアサイン手段を用いている比率 ◎：多い、○：やや多い、△：少ない、－：ほとんどない			
			内部	新卒	中途	外注
プロダクトマネージャー	• 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	• 管理職クラス、事業のエース、それに準ずる人材を任命 • 変革課題を持っている人、課題設定力がある人 • ビジョンを提唱し、行動に移す、想いのある人	◎	－	△	－
ビジネスデザイナー	• DXやデジタルビジネス（マーケティング含む）の企画・立案・推進等を担う人材	• ビジネスと技術の両方に明るい人材が望ましいが、特にビジネスをよく理解している人材 • 自発的に行動し、チャレンジできる人材	◎	－	△	－
テックリード（エンジニアリングマネージャー、アーキテクト）	• DXやデジタルビジネスに関するシステムの設計から実装ができる人材	• 外部から経験者を中途で採用 • 技術のある社内エンジニアが登用されるケースもあり	○	－	○	△
データサイエンティスト	• 事業・業務に精通したデータ解析・分析ができる人材	• 社内で素養がある人材を育成 • 新入社員で採用するケースもあり • 研修後はOJTでフォローアップ	○	△	○	△
先端技術エンジニア	• 機械学習、ブロックチェーンなどの先進的なデジタル技術を担う人材	• テクノロジーの変化の速度が早く、外部連携を検討 • 社員が技術を保有している場合は、その技術力を生かした推進を検討	○	△	○	○
UI/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	• 顧客向けアプリを開発している企業では存在するケースあり • 通常は、技術と同様外注することが多い	○	－	△	○
エンジニア／プログラマ	• システムの実装やインフラ構築・保守等を担う人材	• SIerが担うことが多い • 保守の場合はIS子会社や情報システム部門メンバーが担当	○	△	△	○

リーダー

メンバー

メンバー

引用：IPA_DX推進に向けた企業とIT人材の実態調査

注：企業インタビューおよびIT人材白書2020調査におけるデジタルビジネス推進企業の調査結果より

2. デジタル人財　ー人財の不足状況と充足方法ー

呼称やRoleは各社それぞれだが、ビジネスリードを担う人財不足が上位。
充足方法は8割以上が既存人材からの育成を想定している。

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

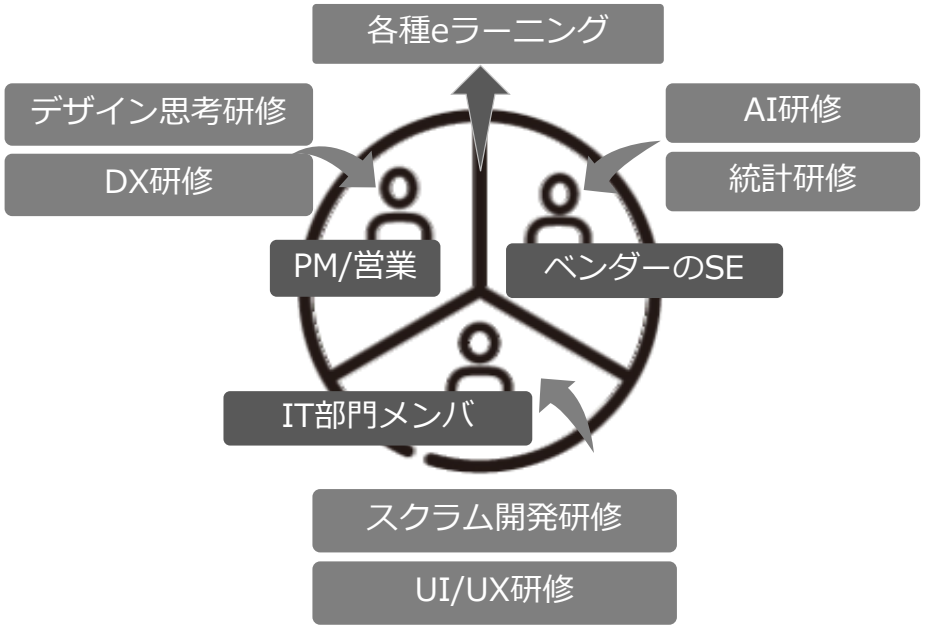
引用：IPA_これからの人材スキル変革を考える

3. デジタル人財開発のアプローチ

AI、データサイエンス、アジャイル開発、デザイン思考、有力な先端研修をしてもデジタル人財開発は困難。重要なのは”人財管理と総合的なアプローチ”

従来

Skill Based Approach



一定の有効性はあるものの、デジタルビジネスに大きな効果は期待できない

今後

Profile Based Approach

✔ **PBA(Profile Based Approach)とは**

ITスキルだけでなく、プロジェクトや領域ごとにチームに求められる人材の行動様式／働き方、他メンバーやステークホルダーとの関係性、勤務場所、チーム特性や規模、必要なビジネス/ITスキル、価値観や意識などを**総合的に判断してデジタル人材像を特定**するアプローチ

2025年までに、デジタルビジネスを事業化まで到達させた企業の80%※1がPBAに転換と予測。

※1参考：ガートナー社

重要

デジタル人財を

内製化する仕組み

4. IT人財会社が顧客の内製化支援をする理由

日本のITベンダー依存体質を課題と捉え、企業の内製化推進を支援。

弊社の課題認識

ベンダー依存

日本はIT技術者の約8割がベンダー所属。**日本のDXが進まない**。

解決策へ至る考え

デジタル人財内製化が急務

ビジネススピードが命の現代において、デジタル人財内製化は重要事項。

仕組みが無い

人事部門だけでどうにかなる問題ではない。社をあげた仕組み作りが必要。

弊社が考える解決策

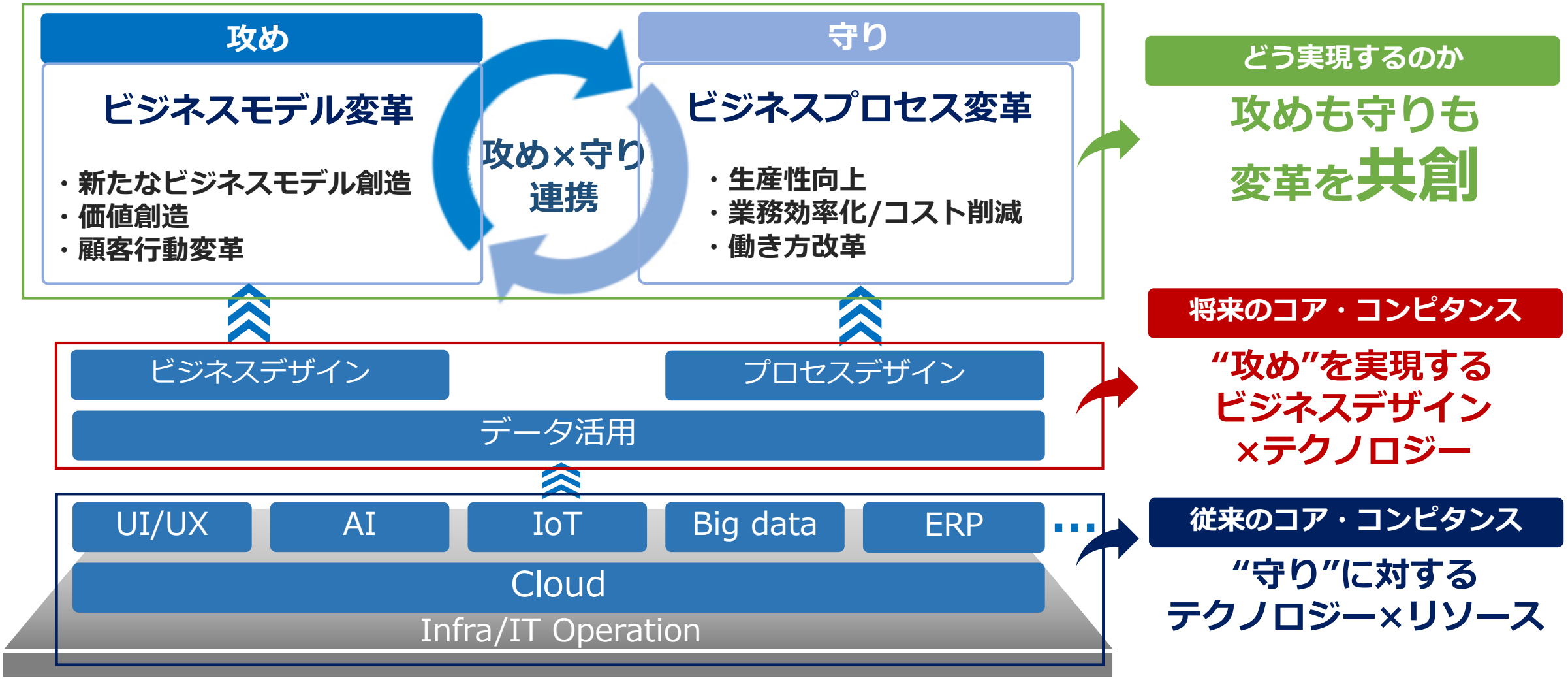
共創 × 内製化支援

End to Endの顧客伴走を通して、DX実現

SIビジネスから脱却し、“共創×内製化スキーム”構築へ

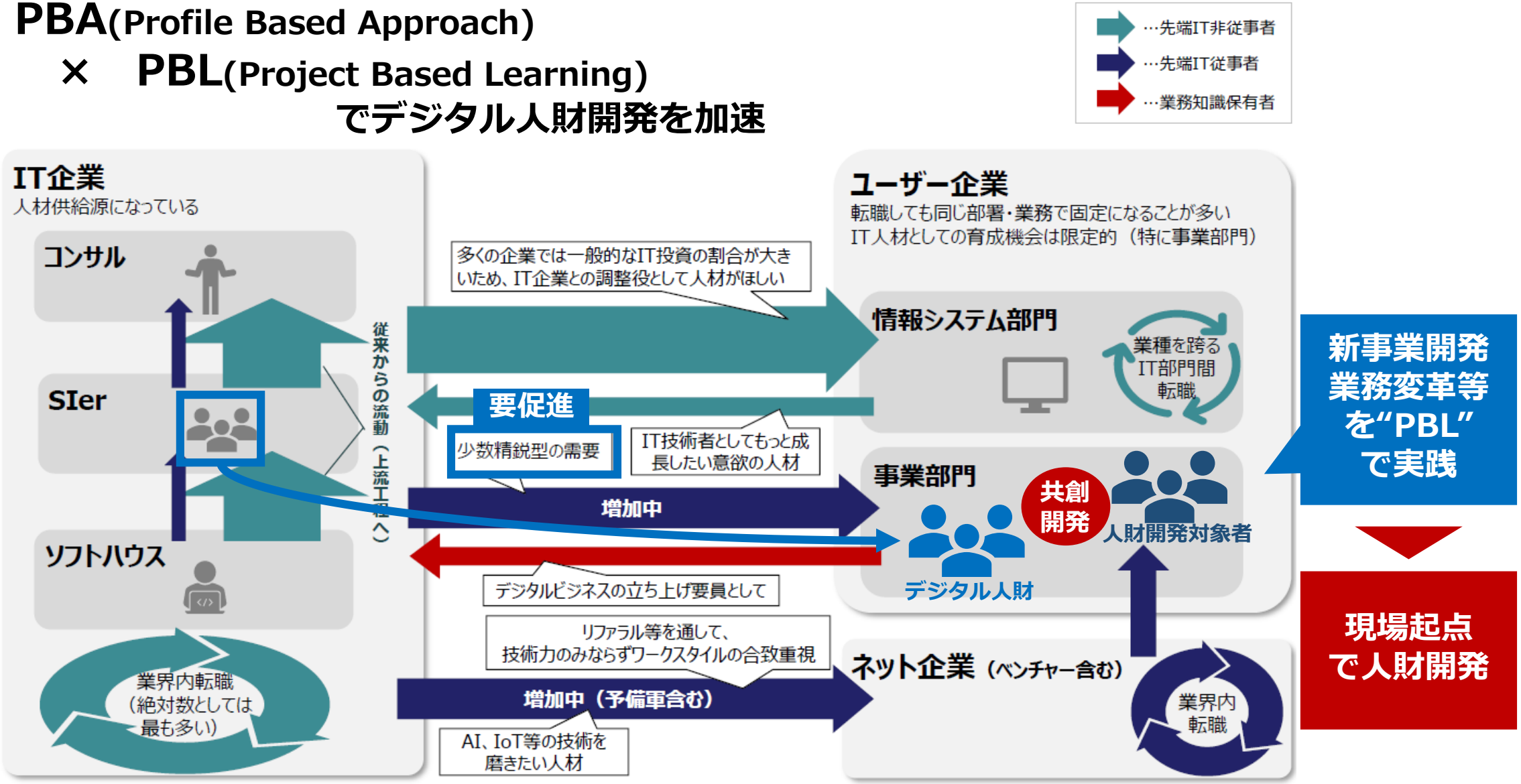
5. SIビジネスから共創ビジネスへ

従来のSIビジネスによる受発注の関係性では、生き残れない時代がもう到来しており、お客様のビジネス変革に直接アプローチする必要があるとの考えに至りました。



6. 人財流動化全体像

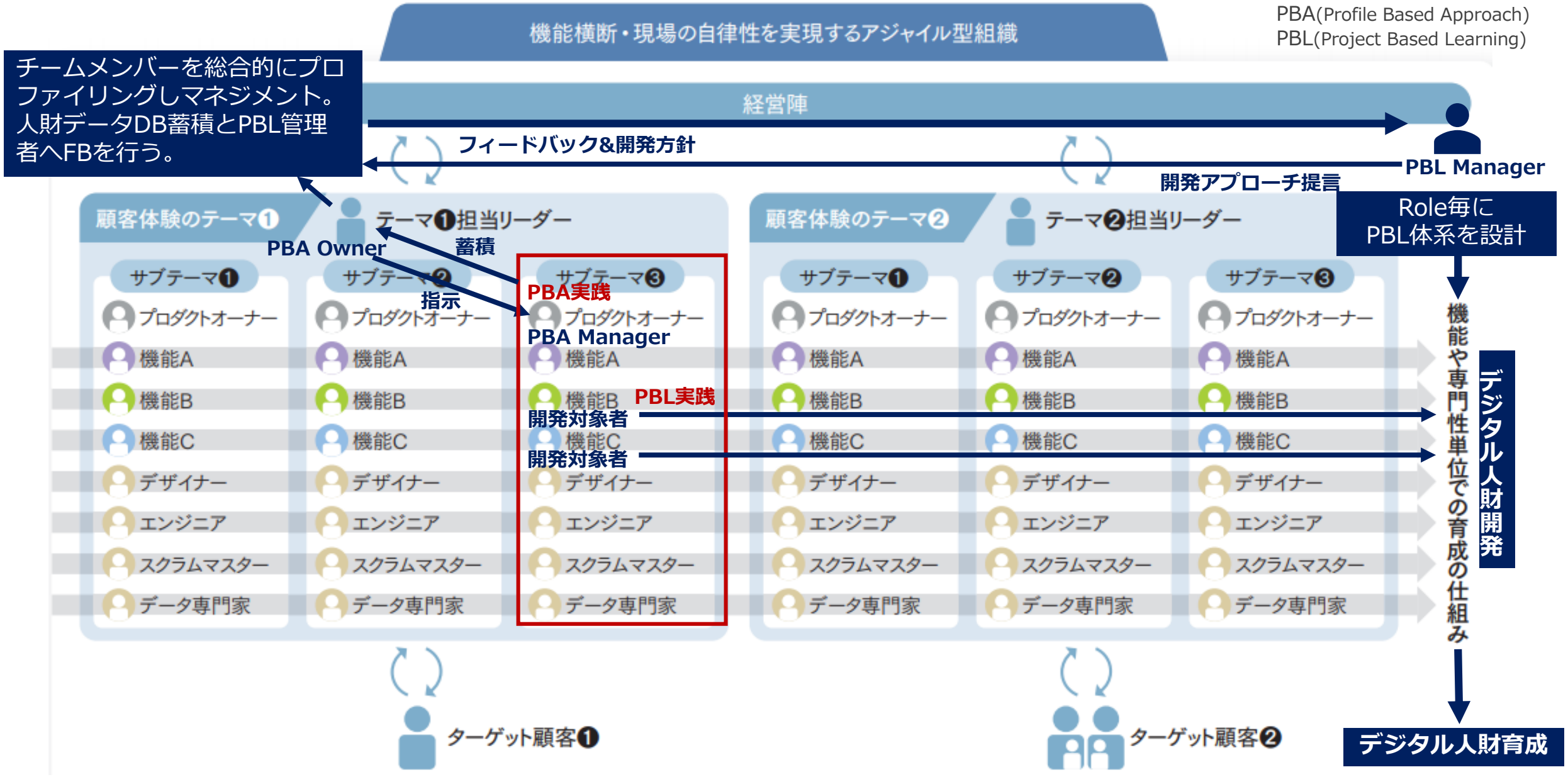
PBA(Profile Based Approach)
× PBL(Project Based Learning)
でデジタル人財開発を加速



注：転職エージェント、ユーザー企業へのインタビュー結果をもとにIPAで作成。尚、特定の企業と長期固定的な雇用関係にないフリーランス等については今回の調査対象外であり、記載していない。

引用：IPA_DX推進に向けた企業とIT人材の実態調査を基に筆者が編集

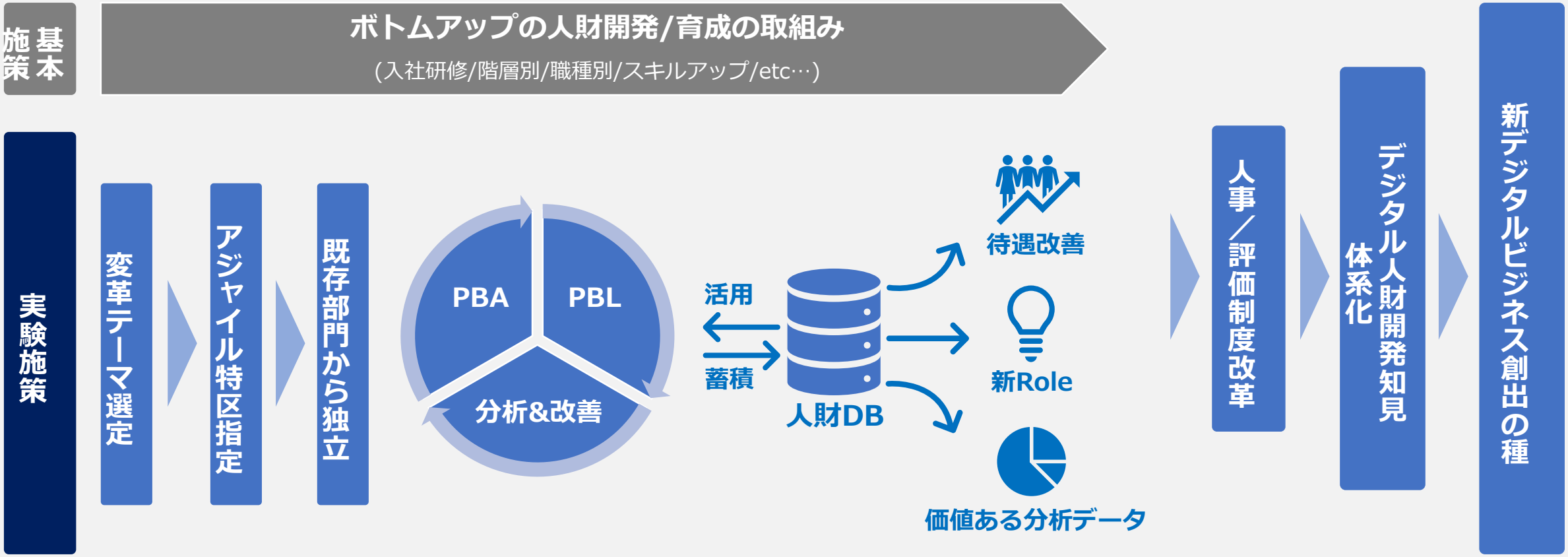
7. デジタル人財開発スキーム



引用：DHBR 2020年6月号内、日本企業が「実験する組織」に変わる方法を基に筆者が編集

8. ツインロードマップ

既存の基本施策とは別に、実験型の開発ロードマップを描く事が重要。



経営トップ直下に”アジャイル特区を設置し実験”を繰り返す

重要

経営トップ(意思決定者)を

巻き込み実践へ

DXで経営トップに訴求する７テーマ

1　経営トップの強い想いとコミット

2　自社パーパスの再定義

3　顧客ロイヤルティの最大化

4　コア事業を「デジタルでリデザイン」

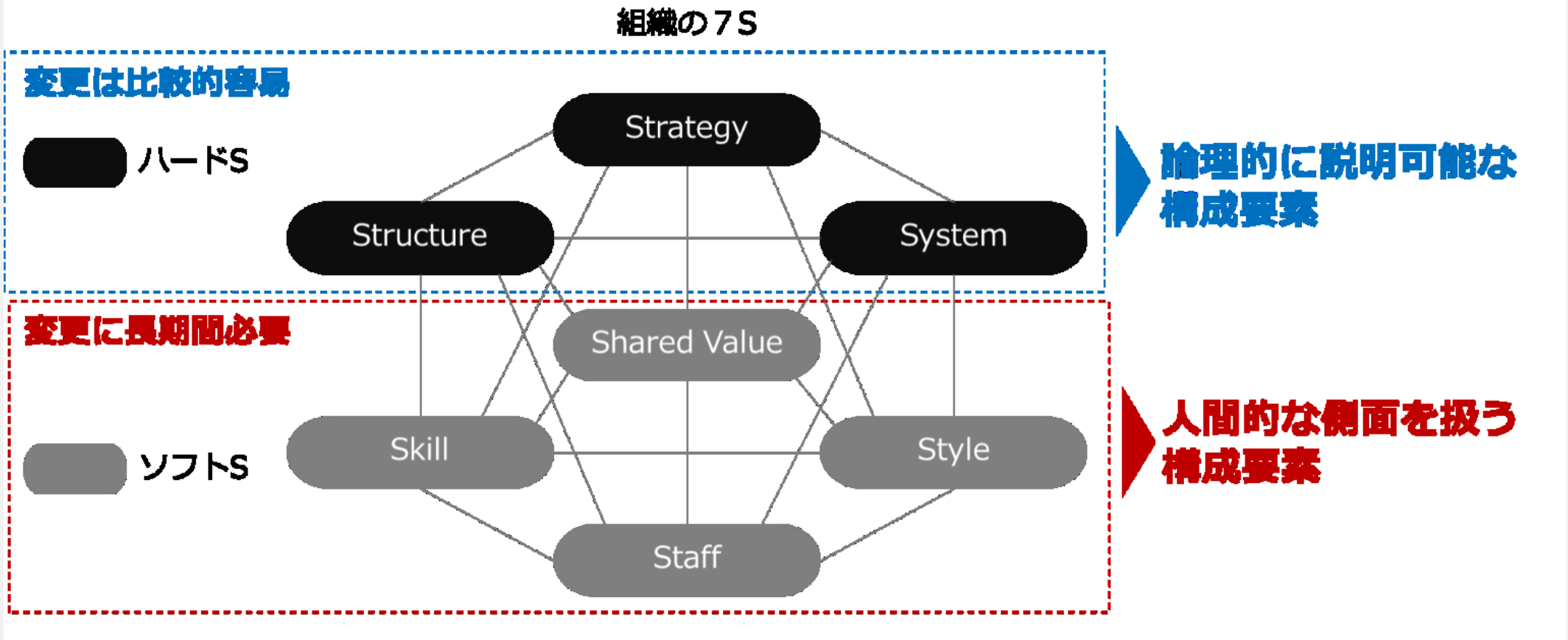
5　組織デザイン　今回の訴求アプローチ

6　専門人財の内製化

7　小さなイノベーション

9. 組織デザインから動機付け

実験施策を実行(予算/投資承認)する為に、組織デザインから訴求シナリオを考える



※引用　組織という有機体のデザイン 28のボキャブラリーより　「マッキンゼーによる組織の7S 」

７Sの中から、”今一番刺さる問題を発見”して動機を得る

組織の7S分析サンプル

施策例

戦略を実行する為に、
7Sは連動しているか？

Strategy

経営戦略・事業戦略

1. ○○事業○○○○
2. DX支援事業強化
3. ○○新規事業
4. 自社DX推進

徹底した顧客志向戦略

やらない事を決める

バリューチェーン改革

マトリックス機能

DX推進可能な組織構造か？

Structure

組織構造

1. ○○部制+DX戦略組織

共有用で割愛致します

System

意思決定、業績モニタリング
人材管理/評価の仕組み

実現に必要な仕組は構築したか？

1. 経営会議、常務会、部長会
2. 意思決定システム
3. ERP/CRM（○○システム
4. 社員管理（タレパレシステム
5. 評価システム(○○評価、○○評価

DX視点の人事制度整備

積極的な権限委譲

攻めのIT環境整備

DX支援事業に合う価値観であるか？

Shared Value

共通価値観

1. 社会の問題点を解決する
2. ○○重視
3. ○○重視
4. ○○重視
5. ○○らしさ

価値観の再設計

トップの強い発信

新文化を作る熱意と取組はあるか？

Style

企業文化

1. ○○文化
2. ○○重視

共有用で割愛します

ゾーンマネジメント(投資先明確化)

変革ビジョン発信

Skill

人材開発・育成能力

共有用で割愛します。

5. デジタル人財の採用/囲い込み

必要人財の調達や育成方法は？

デジタル人財内製化

外部とエコシステム

人財開発/育成機能強化

Staff

人財

1. 人月○○万前後のエンジニアが全体の中央値で○○名
2. ○○営業不足
3. ○○不足
4. ○○人財不足

目指す人財ポートフォリオは明確か？

DXに必要な自社特有の人財ポートフォリオ定義

経営が求める人財像の明確化と発信

着想、動機付け、訴求、実行

実例

着想

Shared Value 価値観の再設計

1. 社会の問題点を解決する
2. 短期収益重視
3. ○○重視
4. 割愛
5. 割愛

Skill 外部とエコシステム

1. 割愛
2. 割愛
3. 割愛
4. 人材開発機能見直しが必要
5. 割愛

動機付け

将来の柱となるビジネスモデル創造

訴求

共創ビジネス新規立上げ、エース人財配置、アジャイル遂行

実行

経営承認、新規事業立上げ
&デジタル人財開発実験の並行

10.ビジネスサイドリードの人財開発事例

視座を上げて、深めるべき専門性を特定し、腹落ち感のあるキャリアマネジメント。

Before

CASE1

A君

27歳
AIエンジニア
(Python, AWS,AI活用)
勤勉、真面目
ITコンサルタント志望

課題：ビジネス知識不足

CASE 2

B君

35歳
システム運用PM
(NW/SV/ITIL/PM)
楽しさ重視
キャリア迷走中

課題：上昇志向不足

How to

共通

- 部署異動／役割変更
- ITコーディネータ資格取得
- ビジョンピラミッド共有

個別

・既存プロジェクトと異動後ミッションとの並行期間を半年設定。
・思考性、価値観を確認しながらタスクやキャリアプランを微修正

・危機感を指摘/共有し、キャリアビジョン刷新(ビジネスコンサルタント)を合意
・既存Roleとの決別
・価値観の尊重

After(1年後)

CASE1

A君

28歳
ITコンサルタント
(**システムアーキテクト**
Python, AWS,AI活用)
視座向上

CASE 2

B君

35歳
ビジネスコンサルタント
(**BPR**/NW/SV/ITIL/PM)
楽しさ重視
キャリアビジョン明確

個人ビジョンの把握と、市場価値向上の具体的選択肢提示が肝

共創ビジネス
のご紹介

パソナテックDXサービス

	アプローチ	DXサービス	解決する課題	業界/部署
ビジネスモデル変革	デジタル人財／Lab 内製化支援 ビジネスデザイン	ビジネス&プロセスデザイン	企画フェーズから社外の知見を取り入れ、新ビジネス(プロセス)を創りたい	事業開発担当者
		データ/IoT活用	データドリブン環境を構築したいが、自社に合うアプローチが分からない	製造(自動車)/商社
ビジネスプロセス変革		アプリ/システム企画開発	新サービスを作りたいが、IT知見やリソースが不足し形にできない	EC/流通/飲食
		AIチェック	属人的なチェック業務が多く、ITを活用して自動化したい	WEB広告/人材 建築(建設)/製造
		業務改善プラットフォーム導入	紙やオフィス系ソフトで作成された業務データが社内に分散し整理不能	営業/総務/人事
		ERP(SAP S/4 HANA)導入	テストケースやデータの作成に膨大な工数がかかっている	製造

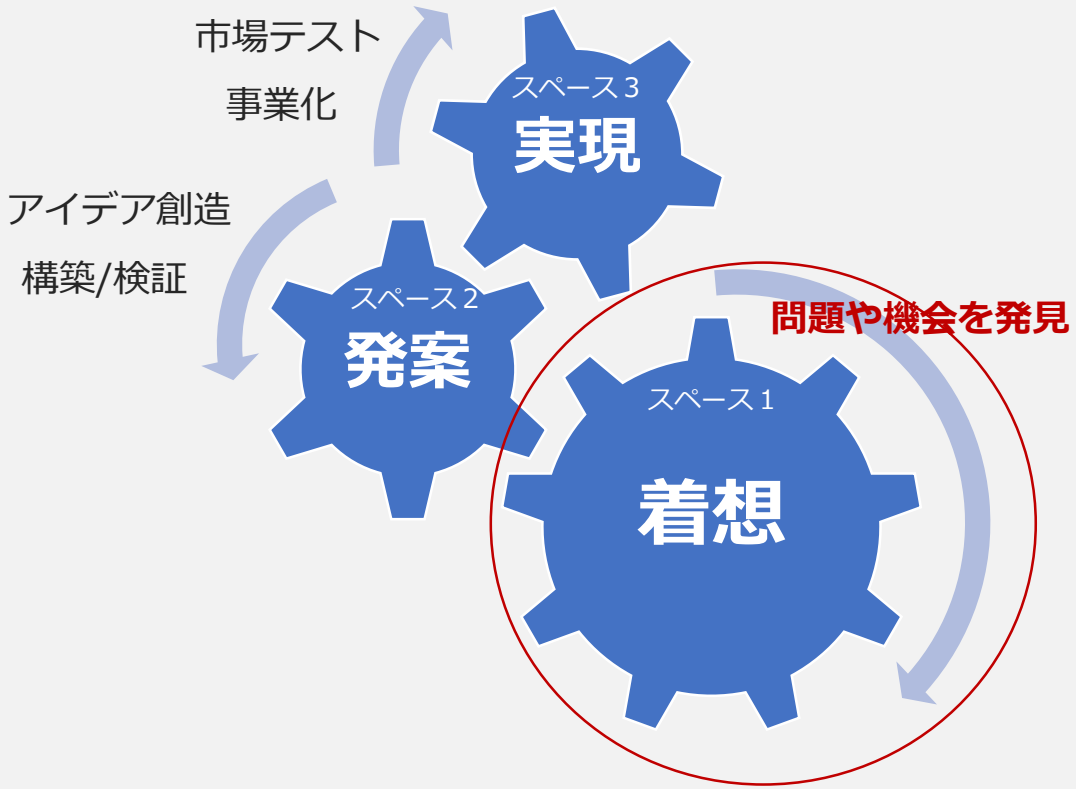
共創ビジネスプロセス 概要

	企画/分析	デザイン&プロトタイプ	事業化/運用
Service	①ビジネス&プロセスデザイン	②アジャイル開発	③各種DXサービス ④エンジニア派遣/ITソリューション
Value	・無償で外部知見を活用し新ビジネスやDXに繋がる着想を可視化し、次アクションを特定できる。	・デザインシンキングとアジャイル(スクラム)開発をベースとした共創により、1ヶ月以内にアウトプットが得られ、ビジネスが加速する。	・AI/IoT/Cloudを中心としたDevOps知見を活用し、自社内で高速PDCAを回す事ができる。
Activity	・共創ワークショップ ※1 ー着想/問題提起/分析 ・簡易ビジネス&プロセスデザイン	・スクラム開発 ・試作開発/ユーザーテスト ・結果分析/評価/事業化検討 ・DevOps推進スキーム設計	・新事業立上げ/推進 ・DevOps推進 ・共同事業化
Output	・簡易レポート ・共創プロジェクト構想書 ※2	・試作品/テストデータ ・ビジネスデザインレポート ・DevOps仕様書	・新事業実践データ ・新業務プロセス
Cost & Term	無償	有償	有償
	・無償範囲 -2時間×2回のワークショップ -4~8時間分の調査 -上記時間内に作成したもの	・提供価格目安 個別御見積	・提供価格目安 個別御見積
	～2週間	2週間～1ヶ月	3ヶ月～

※1 予約受付には弊社審査がございます。NDA締結が必要です。
※2 有償プロジェクト発展への合意形成が前提となります

ビジネス&プロセスデザインサービス　ー①共創ワークショップー

独自のフレームワークで柔軟な着想を可視化し、とるべきアクション発見を支援します



共創ワークショップの特徴

✓無料
→2時間×2回のワークショップが無料　※1

✓完全オンライン対応可能
→オンラインホワイトボード活用で自宅からワークショップ

✓専門ファシリテーター主導
→弊社コンサルタントが進行をリード

✓先端技術エンジニアの知見
→エンジニアならではの着想でアイデアを支援

✓簡易レポート
→ワークショップテーマに対する簡易レポート付

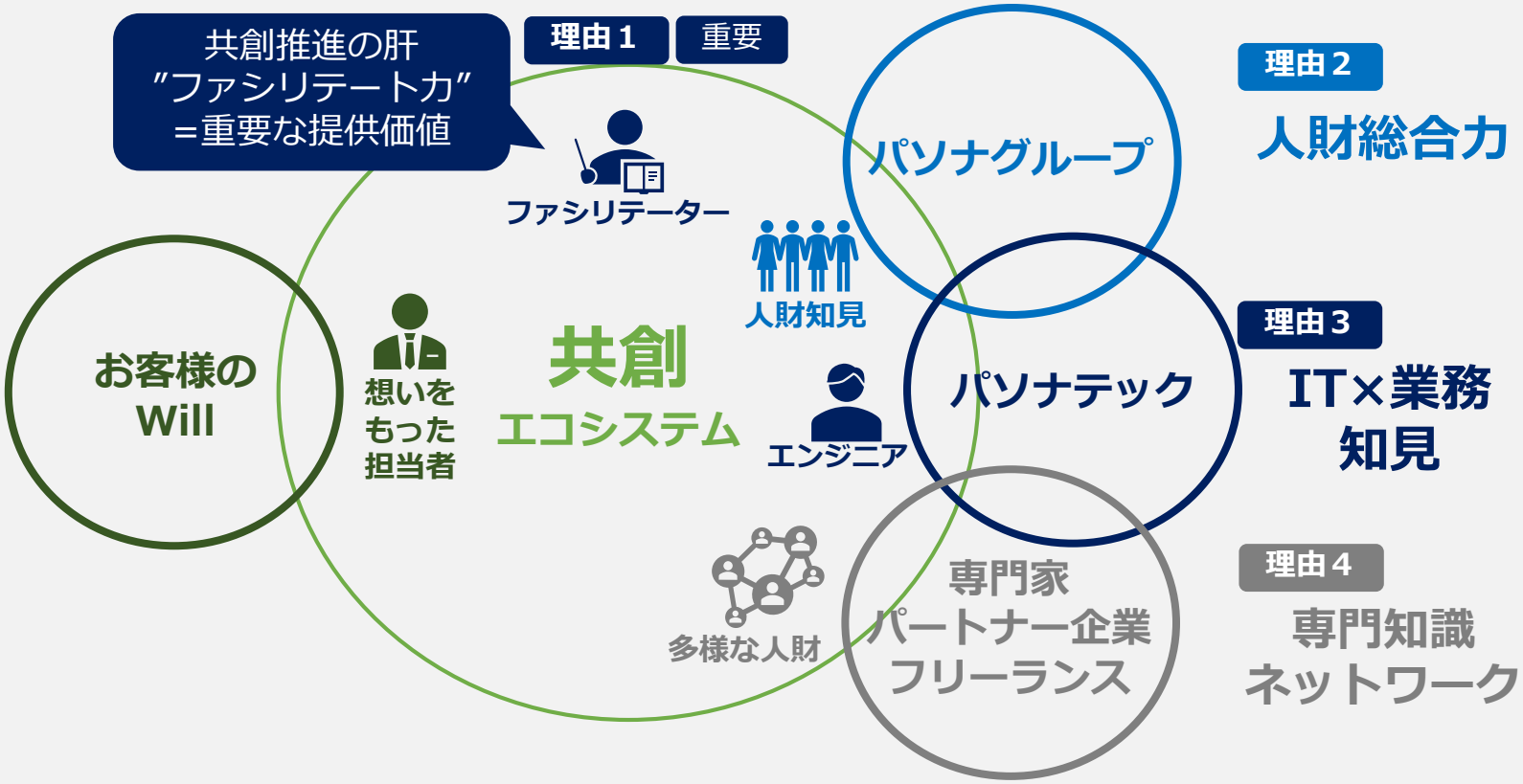
✓プロジェクト構想書策定支援
→有望な事案に発展した際、社内上申にも活用できるプロジェクト構想書の策定を支援　※2

※1 予約受付には弊社審査がございます。NDA締結が必要です。
※2 有償プロジェクト発展への合意形成が前提となります

RFPは不要。New normal時代のビジネスの始め方を体感して下さい

パソナテックを共創パートナーに選ぶ理由

共創ファシリテーター、エンジニア、専門家がお客様のWillに共感し、共創をリードします



理由２

人財総合力

- インディペンデント ワークシステム(人材派遣)
- BPOサービス(委託・請負)
- HRコンサルティング
- 教育・研修
- グローバルソーシング(海外人材サービス)
- キャリアソリューション(人材紹介、キャリア支援)
- アウトソーシング(福利厚生)
- ライフソリューション
- 地方創生ソリューション

理由３

IT×業務知見

DX支援事業
- エキスパートサービス（IT人材派遣）
- プレース＆サーチ（IT人材紹介）
- アウトソーシング事業 (IT領域)

理由４

専門知識ネットワーク

事業に共感して下さるパートナーの方達
- 様々な職種の専門家
- パートナー企業
- フリーランス

共創エコシステムに参加して、 “Willをカタチに”

共創事例

共創事例１　大手建設会社様　― 新サービス企画 ―

課題

従来の住宅建設サービスとは
一線を画す新サービスを企画したい

取組実績

✓初回ワークショップで「大テーマの決定」
✓2回目ワークショップで「実現への条件抽出」
✓3回目ワークショップで「サービスデザイン」

▶ **サービスデザインの実現へ向けて共創中**

共創事例２　大手製造業様　― 新技術研究 ―

課題

AIなど、最先端技術を活用して、新規事業へのR＆Dを推進していきたい

取組実績

✓ 人の動作をAI技術で判断・言語化
✓ AI技術による自然言語からのマッチング
✓ 文書自動生成

今後はビジネスへの実装を優先した共創スコープへ拡大

共創事例３　大手金融Ｇ企業×大手コンサルファーム様　― RPA内製化 ―

課題

内勤社員が、RPAを使いこなせるように育成したい。

取組実績

✓OJT方式で内勤社員育成を実践
✓多くの社員がRPA開発/運用で自立
✓RPA内製化プログラム共同開発&リリース

今後は、プログラム強化により金融以外への展開を視野に

共創事例４　大手人財会社様　― 人事コンサルティングサービス強化 ―

課題

エンゲージメント分析/向上サービス強化

取組実績

✓共創ワークショップで事業分析
✓システム開発/運用基盤強化計画策定
✓新サービス企画ラフ案～事業計画策定中

共同サービス開発とリリースに向けて準備中

お問合せ窓口

共創ビジネス/デジタル人財内製化
<co_creation@pasona.tech>
担当
DX戦略本部　石川　大祐
<dishikawa@pasona.tech>

クラウド/セキュリティ人財開発/育成
担当
DX戦略本部 ITサービス事業部　平野　恭祐
<khirano@pasona.tech>

ご清聴ありがとうございました