

再興 Nippon !

～レベル別デジタル人材活用から探る
「日本の元気」回復への処方箋～

2025年3月

J-Win 第14期 High Potential ネットワーク

T2 分科会

© 2025 J-Win. All Rights Reserved.

目次

はじめに.....	1
1. 日本の現状	2
1-1. 日本の人口推移	2
1-2. 日本の債務残高対 GDP 比	2
1-3. 日本の国際競争力 -世界デジタル競争力ランキング-	3
1-4. 日本のデジタル人材	4
2. 課題	7
2-1. 外部アクセス調査.....	7
2-2. 第 14 期 High Potential ネットワーク内アンケート	10
3. 施策	13
3-1. コスモス・ラベンダー定義とその背景	13
3-2. コスモス人材の将来像	14
3-3. プログラム	15
3-4. アイデアガーデン	17
3-5. 本プログラム導入の利点	20
4. 今後の推進に向けて	21
おわりに	24
参考文献	25
付属資料：	
T2 分科会名簿	26

はじめに

2024年6月、IMD（国際経営開発研究所：International Institute for Management Development）が発表した「世界競争力年鑑（World Competitiveness Yearbook）2024年版」¹⁾によると、日本の競争力順位は前年の35位から38位に下落し、アジア・太平洋地域でも11位（14カ国、地域中）となった。

ほぼ同じ時期、T2分科会メンバーが初対面し、最近感じている課題について共有を開始。経済成長の停滞感や人材不足などを実感し、共通して「日本は最近元気がない」との閉塞感を抱いていることが明らかになった。

国立社会保障・人口問題研究所の統計²⁾によれば、少子高齢化の急速な進行に伴い、日本の総人口はおよそ30年後には1億人を下回ると予測。生産年齢人口の減少は国力の低迷に直結するため、少ない人口でも、日本を再び活性化させる糸口を探さなくてはならない。

日本はかつて、技術革新と高い生産性で世界をリードしてきた。しかし今では、テクノロジー分野での遅れが顕著となっているという。³⁾

T2分科会では、日本の競争力低下の解決策＝処方箋として、デジタル人材の裾野を広げ、ビジネスにつなげることが鍵になると考え、「日本の元気を取り戻す」仕組みを検討、議論を開始した。

1. 日本の現状

1-1. 日本の人口推移

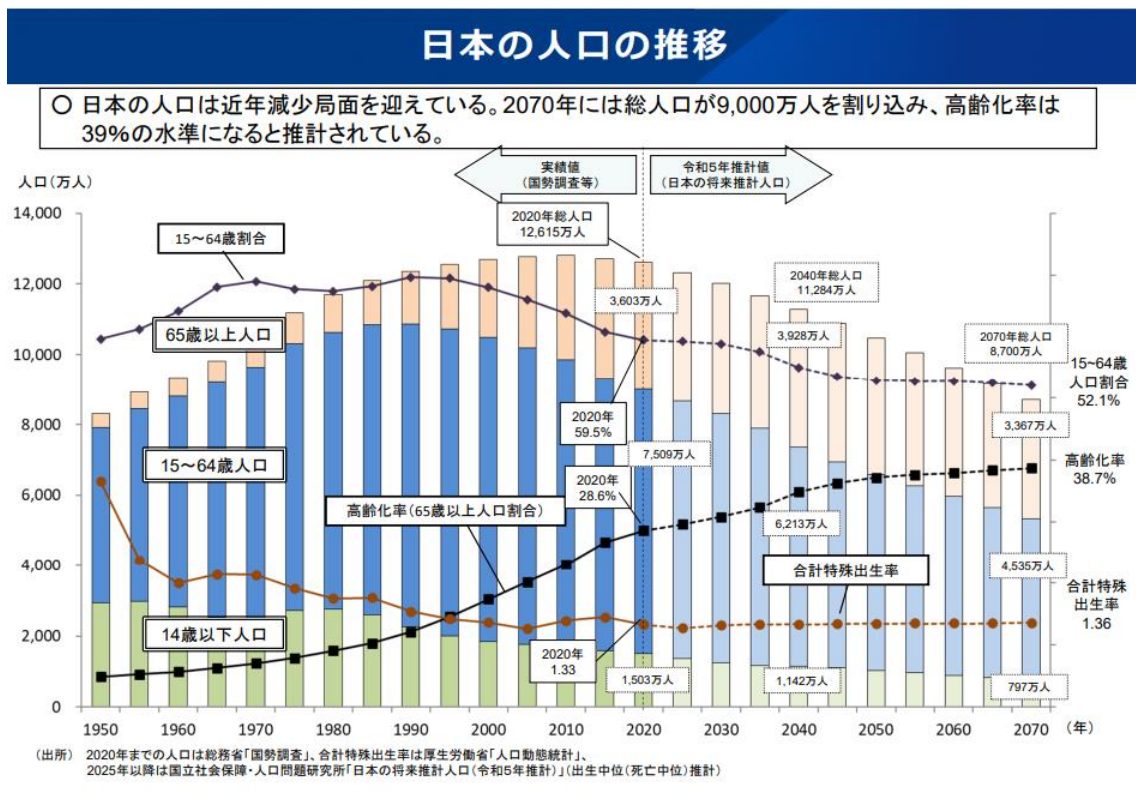
日本の人口は2008年をピークに減少を続け、2070年には総人口が9,000万人を割り込み、高齢化率は39%の水準になると推計されている。⁴⁾

また、団塊の世代が全て75歳となる2025年には、75歳以上の人口が全人口の約18%となり、2040年には65歳以上の人口が全人口の約35%となると推計されている。

(図1-1)

人口減少、特に働く世代の不足は、日本経済や国際競争力に大きな影響を与えることが容易に推察できる。

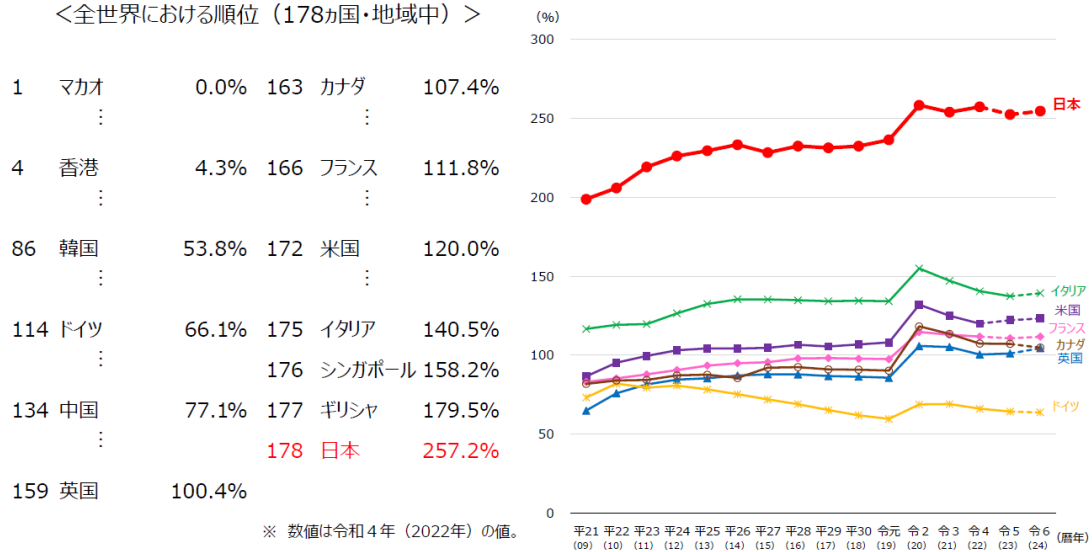
図1-1：日本の人口推移（厚生労働省）⁴⁾



1-2. 日本の債務残高対GDP比

また、債務残高はGDP(国内総生産)の2倍を超えており⁵⁾、主要先進国のみならず、世界最悪の状態となっている。暮らしやすい国だった日本でも、格差の拡大・景気の後退を実感し、次世代にも大きな負担を引き継ぐとなれば、国民に閉塞感が募るのも納得できる。(図1-2)

図 1-2： 財務省：財政に関する資料「債務残高の国際比較（対 GDP 比）」⁵⁾
 <全世界における順位（178カ国・地域中）>



1-3. 日本の国際競争力 -世界デジタル競争力ランキング-

・世界最下位のデジタル人材スキル

前項での状況をふまえ、競争力の低下要因と対策案を探るうちに、T2分科会は「デジタルの活用」特に「苦手意識」に着目した。

2024年11月14日、IMDは2024年度版 [IMD 世界デジタル競争力ランキング](#)⁶⁾を発表。これは、世界67の国・地域を対象に、デジタル技術の導入・活用状況を評価・比較するものである。この評価は3つの主要分野（知識・技術・将来への備え）から構成され、各要因に関する計59の基準・指標に基づいて算出される。

2024年の日本の総合評価は31位である。特筆すべき点として過去5年間で、27位から4つ順位を落としていることが挙げられる。

日本の各評価（2024年度）：

1) 知識 (Knowledge)：人材や教育・訓練、科学に対する取り組み

- ・前年から3つ順位を下げて31位
- ・「人材」が46位から53位に低下

「高等教育での教師1人当たりの学生数(3位)」は評価されたが「上級管理職の国際経験」、「デジタルスキルの習得」は最下位

2) 技術 (Technology)：規制の枠組みと資本、技術的な枠組み

- ・前年から6つ順位を上げて26位
- ・「100人当たりの無線ブロードバンドの普及率(2位)」は高く評価され、一方で規制の枠組み全般での改善が求められている

3) 将来への備え (Future Readiness): デジタルトランスフォーメーション (DX) に対する社会の準備度合い

- ・前年から6つ順位を下げ、38位
- ・「国民と政府間のやり取りを促進するオンラインサービスの活用(1位)」、「ソフトウェア違法インストールの割合(2位)」などが高評価。「ビッグデータや分析の活用(64位)」、「企業の機会と脅威に対する対応の速さ」および「企業の俊敏性」が最下位

評価を得たものがある一方、ビジネスの俊敏性やデジタル人材の弱さが全体を押し下げていることが分かる。

1-4. 日本のデジタル人材

日本の競争力向上には、規制の見直しや外国人労働者の受け入れ促進も重要だが、一企業で優先し取り組むべき点はどこにあるのだろうか。

日本では、コロナ禍をきっかけに強制的に業務のオンライン化が浸透し、DX(デジタルトランスフォーメーション)の重要性を多くの人が体感した。デジタル技術の活用は、業務プロセスの効率化や意思決定の迅速化を可能にし、生産性の向上や新規事業の創出につながることで期待される。

しかし、経済産業省の調査⁷⁾によれば、2030年までに日本では約80万人のIT人材が不足すると予測されている。この人材不足はAIやIoT、ビッグデータなどの新興技術分野での国際的な遅れにもつながっている。

・「DX推進スキル標準」と5つの人材類型

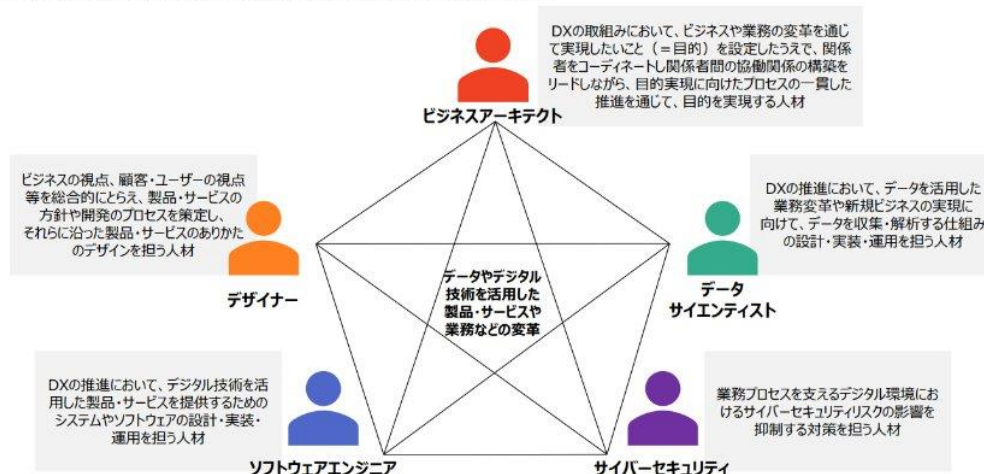
経済産業省と独立行政法人情報処理推進機構(IPA)はデジタル時代の人材政策として、DXを推進する人材に関するスキル標準(デジタルスキル標準(DSS))において、「DX推進スキル標準」⁸⁾を策定。DX推進に必要な人材の役割・知識・習得すべきスキルを可視化している。

このなかで、DXを推進する人材として5つの人材類型を提示している(図1-3)

(図1-3)：デジタルスキル標準「DX推進スキル標準」の人材類型の定義⁸⁾

人材類型の定義

- DXを推進する主な人材として5つの人材類型を定義した。
- DXを推進する人材は、他の類型とのつながりを積極的に構築した上で、他類型の巻き込みや他類型への手助けを行うことが重要である。また、社内外を問わず、適切な人材を積極的に探索することも重要である。



ロール一覧

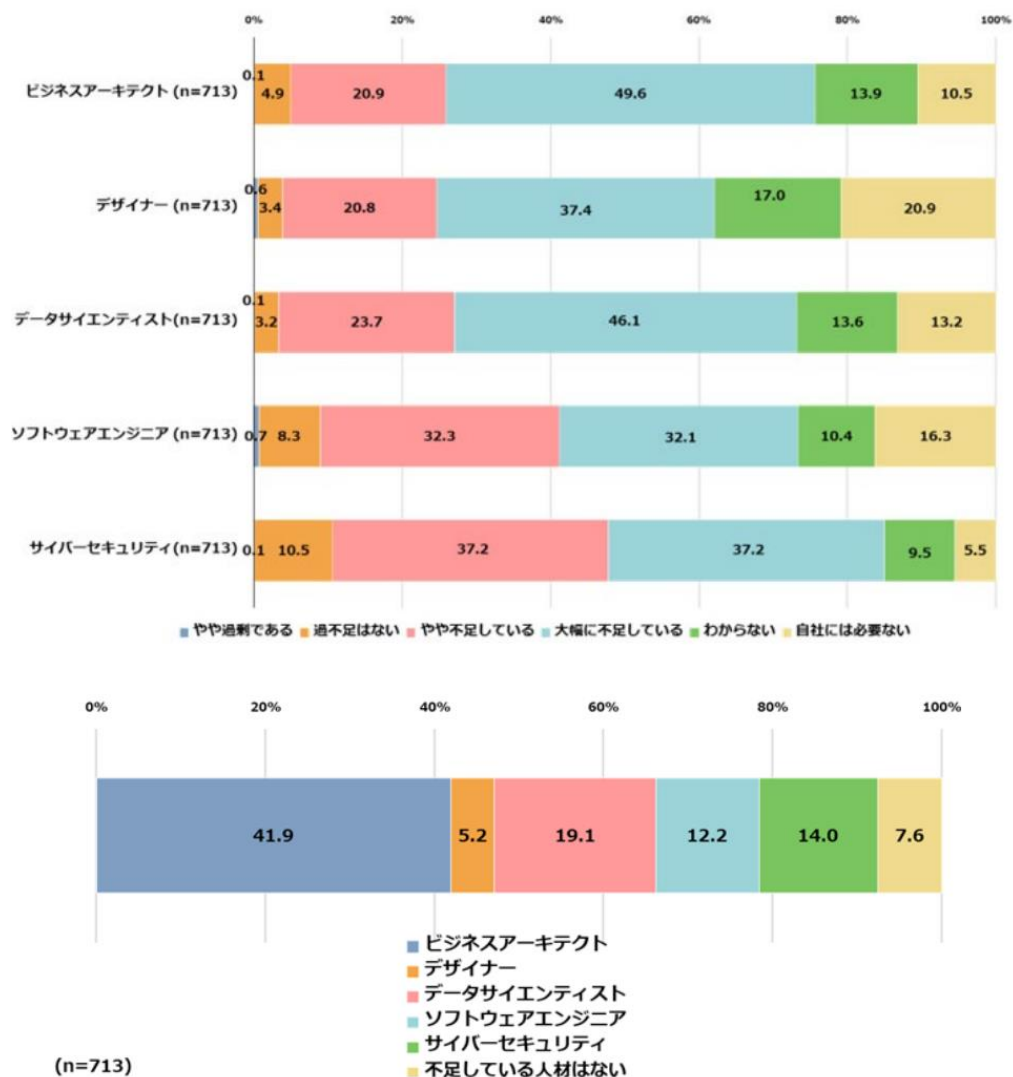
- 人材類型をさらに詳細に区分し、以下のとおりロールを設定している。

人材類型	ロール	DX推進において担う責任
ビジネスアーキテクト	ビジネスアーキテクト (新規事業開発)	新しい事業、製品・サービスの目的を見出し、新しく定義した目的の実現方法を策定したうえで、関係者をコーディネートし関係者間の協働関係の構築をリードしながら、目的実現に向けたプロセスの一貫した推進を通じて、目的を実現する
	ビジネスアーキテクト (既存事業の高度化)	既存の事業、製品・サービスの目的を見直し、再定義した目的の実現方法を策定したうえで、関係者をコーディネートし関係者間の協働関係の構築をリードしながら、目的実現に向けたプロセスの一貫した推進を通じて、目的を実現する
デザイナー	サービスデザイナー	社会、顧客・ユーザー、製品・サービス提供における社内外関係者の課題や行動から顧客価値を定義し製品・サービスの方針(コンセプト)を策定するとともに、それを継続的に実現するための仕組みのデザインを行う
	UX/UIデザイナー	バリュープロポジション ⁹⁾ に基づき製品・サービスの顧客・ユーザー体験を設計し、製品・サービスの情報設計や、機能、情報の配置、外観、動的要素のデザインを行う
	グラフィックデザイナー	ブランドのイメージを具現化し、ブランドとして統一感のあるデジタルグラフィック、マーケティング媒体等のデザインを行う
データサイエンティスト	データビジネスストラテジスト	事業戦略に沿ったデータの活用戦略を考えるとともに、戦略の具体化や実現を主導し、顧客価値を拡大する業務変革やビジネス創出を実現する
	データサイエンティスト/アナリスト	データの処理や解析を通じて、顧客価値を拡大する業務の変革やビジネスの創出につながる有意義な知見を導出する
ソフトウェアエンジニア	データエンジニア	効果的なデータ分析環境の設計・実装・運用を通じて、顧客価値を拡大する業務変革やビジネス創出を実現する
	バックエンドエンジニア	デジタル技術を活用したサービスを提供するためのソフトウェアの機能のうち、主にインターフェース(クライアントサイド)の機能の実現に主たる責任を持つ
	クラウドエンジニア/SRE	デジタル技術を活用したサービスを提供するためのソフトウェアの開発・運用環境の最適化と信頼性の向上に責任を持つ
	フロントエンドエンジニア	デジタル技術を活用したサービスを提供するためのソフトウェアの実現において、現実世界(物理領域)のデジタル化を担い、デバイスを含めたソフトウェア機能の実現に責任を持つ
サイバーセキュリティ	サイバーセキュリティマネージャー	顧客価値を拡大するビジネスの企画立案に際して、デジタル活用に伴うサイバーセキュリティリスクを検討・評価するとともに、その影響を抑制するための対策の管理・統制の主導を通じて、顧客価値の高いビジネスへの信頼感向上に貢献する
	サイバーセキュリティエンジニア	事業実施に伴うデジタル活用関連のサイバーセキュリティリスクを抑制するための対策の導入・保守・運用を通じて、顧客価値の高いビジネスの安定的な提供に貢献する

脚注 バリュープロポジション：顧客が求める価値を把握した上で、ビジネスのキャパビリティを踏まえて決定される、企業が製品・サービスを購入する顧客に提供する利益や、顧客がその製品・サービスを買うべき理由

IPA「DX 動向 2024」⁹⁾の調査によれば、日本企業においては、全ての人材が不足しているが、中でも「ビジネスアーキテクト」の不足感が最も強い(図1-4)。DX推進においては、その目的の明確化、社内あるいは社外の関係者の巻き込みが不可欠であることから、DXに取り組む企業において推進の担い手となる「ビジネスアーキテクト」は、多くの企業において高いニーズがあることがわかる。一方、データ活用からビジネス戦略構築・コミュニケーション力まで、多岐に渡るスキルが必要になることから、実践的な

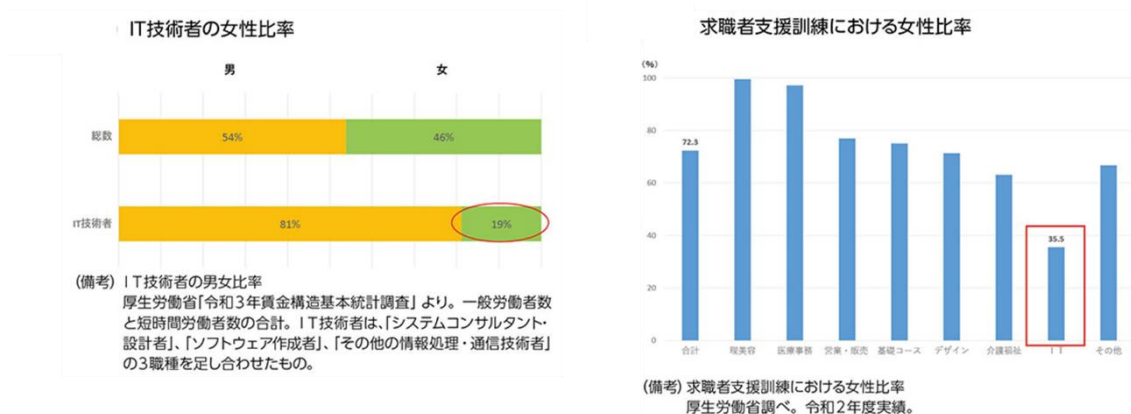
経験や教育にも時間がかかり、なかなかその人材確保が追い付かないという状況である。
 図 1-4 人材類型別の「量」の確保と最も不足している人材（上段：人材類型別の「量」の過不足、下段：最も不足する人材類型（出所：DX 動向 2024 調査をもとに IPA 作成）⁹⁾



・デジタル分野における女性比率

デジタル分野における女性比率にも注目したい。日本の就労人口の約半数は女性にもかかわらず、女性の IT 技術者を職として選ぶ女性比率は男性に比べると極端に少ない¹⁰⁾ (図 1-5)。女性比率を増やすことにより多様な視点やアイデアが生まれることが期待される。

図 1-5：デジタル分野におけるジェンダーギャップ（出所：内閣府男女共同参画局¹⁰⁾）



すでに、政府は教育プログラムや支援制度を拡充し¹¹⁾、企業は従業員のリスクリングの必要性を認知しデジタル教育に着手している。しかし、現場の担当者レベルで考えると、この教育がうまく作用しているのだろうか。研修を実施した/受けただけで終わってはいないか。「一般社員」が自分ごととしてデジタルを活用し、ビジネスに発展させていくためには、実務に即した実践の場の確保も必要と考える。

さらに、デジタル分野に少ない女性がスキルを身に着けることで、デジタル人材全体の裾野が広がり、「ビジネスアーキテクト」の拡充へもつながると期待できる。

私たちは、「**社内の人材を、デジタル人材としてスキルアップさせる**」ことこそが、「日本を元気にする」一助となり、国の競争力向上に寄与するとの考えに至った。

2. 課題

「1. 現状」にて、日本政府としての方向性、支援を確認することができたが、実際に日本の企業や就労女性の実態を確認すべく、T2にて外部企業アクセス調査と第14期 High Potential ネットワーク内アンケートを実施した。以下に結果を示す。

2.1 外部アクセス調査

実施期間：2024年12月23日～1月10日 回答者：14名 回答率：82.3%

アンケート対象企業：T2メンバー所属企業（IT系4社、非IT系10社）、

インタビュー対象企業：HPNメンバー所属企業（非IT系2社）

2-1-1. 外部アクセス調査の目的

本アンケートおよびインタビューは、社内におけるDX（デジタルトランスフォーメ

ーション) 推進の取り組み状況を把握し、課題の明確化および今後 IT 人材を増やすための手段を検討することを目的に実施した。

2-1-2. 経営層の意識

IT 企業、非 IT 企業のいずれも経営層の DX 推進への関心は高く、トップメッセージの発信や専門部署の設立等、予算を策定しデジタル化の推進に取り組んでいる。

2-1-3. デジタル人材確保のための取り組み

デジタル人材を確保するための取り組みとして、アンケート並びにインタビューを実施した全ての企業において、デジタル人材育成プログラムを実施していることが分かった。また、IT 企業、非 IT 企業ともに即戦力となる人材の採用に注力しており、特に IT 企業では、海外人材のキャリア採用や、技術関連の有識者を招いた講演会、国外のカンファレンスへの参加など、海外交流にも注力している。

デジタル人材に特化した評価や処遇を行っている企業はわずか 7%にとどまり、市場価値をベースとした報酬設定やキャリアパスなど、スキルの高いデジタル人材を確保するための対応は、企業ごとにバラツキが見られた。

2-1-4. デジタル人材育成の取り組み

すべてのアクセス先企業において取り組んでいたデジタル人材育成プログラムの具体的な内容を要約した。

- ・ 全社員を対象とした研修の実施（動画視聴を含む）
- ・ 各部署に DX リーダーを配置
 - DX 推進の旗振り役を担い、交流会や DX リーダー宛てに「DX リーダー通信」を配信している。
- ・ 生成 AI を活用した業務改革プロジェクトを遂行し、成果物を業務に実装したケース
 - 専門部署が社内コンサル的な立ち位置を担っており、他部署からの相談を受け付ける体制が整え、研修を通じて、困ったことがあれば相談できる窓口を提供している。
- ・ バッジ制度を導入し、デジタル人材認定を社内で行う取り組み
- ・ 研修講師を内製化し、自社の課題感に沿った教育を実現するケース
- ・ 人事制度に DX コースを新設
 - デジタルを専門にキャリア形成したい人材のために、市場におけるデジタル人材の価値に照らし合わせ、スキルレベル次第でキャリアアップを目指せる

仕組みで、報酬に反映している。

- ▶ 本人希望に合わせ、各専門分野のローテーションやより深い経験をできる機会を提供している。
- ・ 産学連携 を通じ上級人材の育成を進めるケース
 - ▶ 大学との共同研究を通じて学会発表や論文発表を目指す。研究テーマに応じて適切な研究室をマッチングし、企業側が大学から指導を受ける仕組みを構築している。

2-1-5. デジタル人材育成における課題

デジタル人材育成プログラムを実施する中で、各アクセス先企業の課題を要約した。

- ・ 全社員が研修を受講したものの、得た知識やスキルを本業で十分に活用できない場合がある。
- ・ 全社員を対象に研修の受講を目指しているが、工場などの現場では「ただでさえ忙しい」などの声が挙がり、受講促進の工夫が求められている。
- ・ DX 推進部門だけで推進できるものではなく、他部門の協力が必要であったが、協力体制を築くのが困難。
- ・ 社員への研修受講の動機づけや意欲の継続、研修参加時間の確保が難しい。

2-1-6. デジタル人材に不足しているスキル

DX 推進において、デジタルスキルだけでは不十分だと考えている企業が多い。デジタルスキルを用い業務効率や付加価値の創出、企業の変革を目指しているものの、ビジネススキルを筆頭に、論理的思考力、ヒアリング力やコミュニケーション力等、対人スキルの不足を挙げる企業が散見された。データをふまえ本質的に課題を捉え、客観性のある説明や、コミュニケーションをしながら周囲を巻き込む実行力が不足している。

2-1-7. まとめ

外部アクセス先企業の経営層は IT 企業、非 IT 企業に関わらず DX 推進に対する意識は高く、専門部署の設立やデジタル人材の確保、デジタル人材育成プログラムの実施など、様々な取り組みが見られた。人材育成についてはすべての外部アクセス先企業で実施しており、研修のみならず DX リーダーの配置や、バッジ制度の導入、産学連携を通じた育成など、レベル別の人材育成プログラムを策定し独自性の高い取り組みもあった。

一方、研修を受講したものの、得た知識やスキルを本業で十分に活用できない場合や、研修受講の時間確保、意欲継続の難しさも課題として挙げられている。また、DX 推進

においては、デジタルスキルだけでは不十分であり、論理的思考力やコミュニケーション力などのビジネススキルと併せ、デジタルスキルを手段とした企業全体の改革の実現に向け、各企業ともに取り組みの深化が必要という認識があった。

2-2. 第14期 High Potential ネットワーク内アンケート

実施期間：2025年1月20日～1月27日 回答者：154名 回答率：63.6%

2-2-1. 本アンケートの目的

T2が考えるデジタル人材育成プログラムのニーズが労働者側にあるかを確認すること、また既存の育成プログラムでの課題を明確にすること

以下、アンケート回答結果の概要を記載する。

2-2-2. 回答者の年代

30代～40代が95%を占める。

2-2-3. 回答者の職種

営業・事務・企画系が約77%、次点で技術系（ソフトウェア・ネットワーク、社内情報システム系）と続く。

2-2-4. デジタルスキルの程度

「DXリテラシー標準の内容をなんとなく知っている」が約56%、次点で「全く分からない」が21%を占め、約76%の方がデジタルスキルや知識理解の程度は深くないことが分かった。

2-2-5. デジタル人材になりたいと思うか

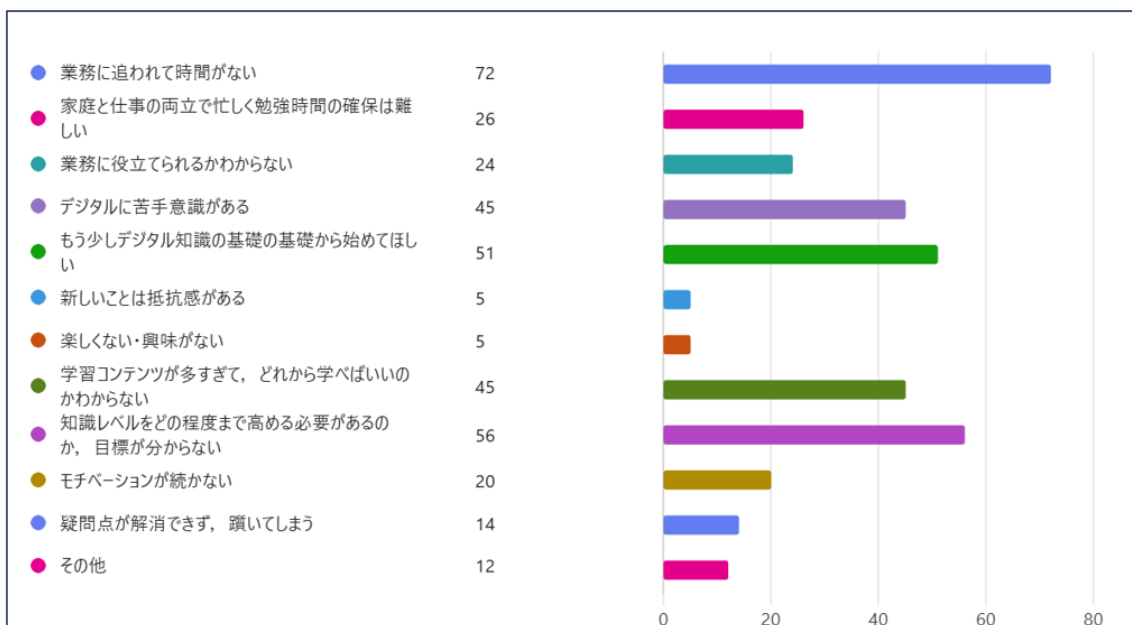
86%の方が「思う」と回答し、「思わない」10%、「すでになっている」が4%であった。

2-2-6. デジタル人材に現在なれていない・できていない阻害要因（複数回答）

「業務に追われて時間が無い」が一番多く、「知識レベルをどの程度まで高める必要があるのか、目標が分からない」「もう少しデジタル知識の基礎の基礎から始めてほしい」「デジタルに苦手意識がある」「学習コンテンツが多すぎて、どれから学べばいいのかわからない」を選択した方が40名を超えていた。つまり、時間的な制約があること、

また目標や学び方が分からず、そもそもデジタル自体への苦手意識があることが分かった。

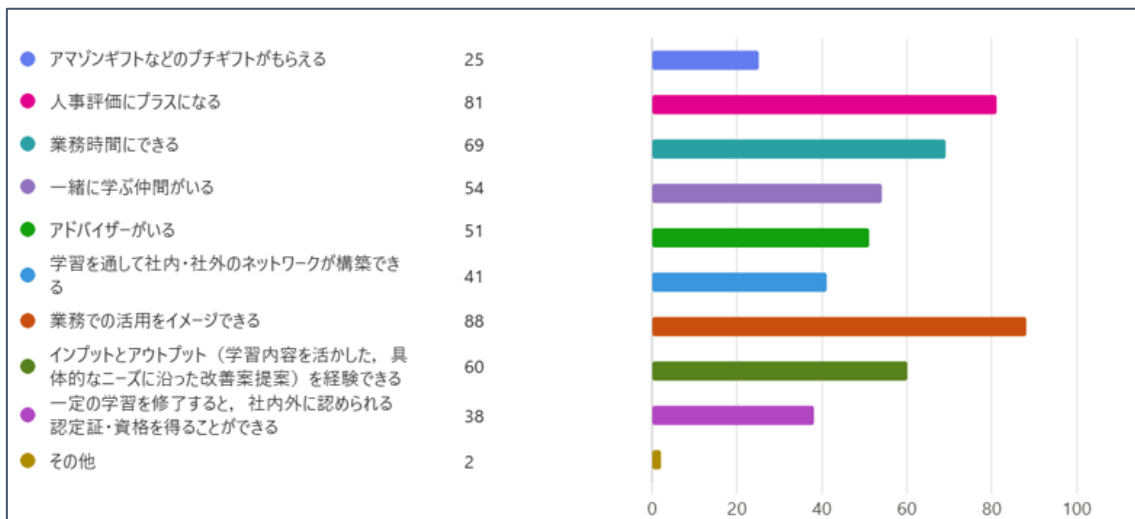
図 2-1 デジタル人材に現在なれていない阻害要因



2-2-7. どのような要素があればデジタル人材になるための学習に意欲的に取り組み、完了することができるか（複数回答）

「業務での活用をイメージできる」「人事評価にプラスになる」が 80 名を超えており、他には「業務時間にできる」「インプットとアウトプットを経験できる」「一緒に学ぶ仲間がいる」「アドバイザーがいる」「学習を通して社内・社外のネットワークが構築できる」と続く。業務活用への具体的なイメージを学べ、その努力や実践が評価されること、また仲間やアドバイザーとのネットワーク構築が重要であることが分かった。

図 2-2 デジタル人材を目指し学ぶための動機づけ



2-2-8. デジタル人材になれるなら、月に何時間程度、学習・実践の時間を捻出できるか
「週1時間程度」が62%、「週2時間程度」が26%を占めた。

2-2-9. 育成プログラム参画時の捻出可能な時間

阻害要因の質問において、業務に追われて時間が無いという回答が一番多かったが、90%弱の方が週1時間～2時間以内と、負担にならない・気軽に取り組める程度の時間内での学習を希望していることが分かった。

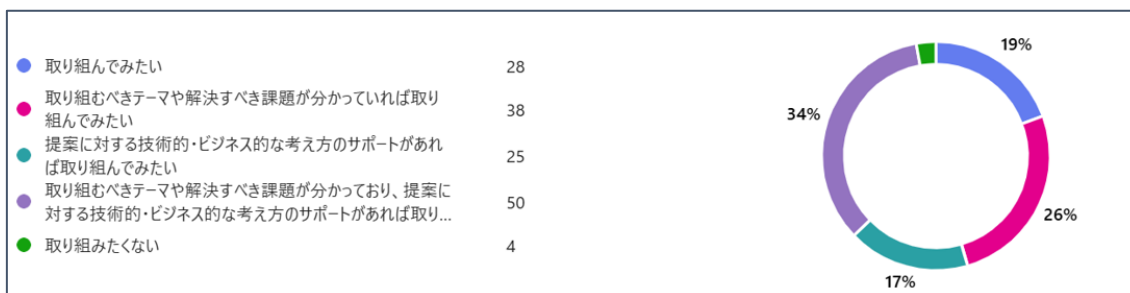
2-2-10. デジタル人材になった場合、職場での課題解決に向けた改善提案などをしようと思うか

89%の方が思うとの回答であった。

2-2-11. デジタル人材の育成過程で、デジタル化・DXによる新規サービス・ビジネス改善策の提案プログラムを提供することを考えているが、そのような研修に取り組んでみたいと思うか

「取り組むべきテーマや解決すべき課題が分かっており、提案に対する技術的・ビジネス的な考え方のサポートがあれば取り組みたい」が34%で最多、次にテーマや課題が分かれば取り組みたい、技術的・ビジネス的な考え方のサポートがあれば取り組みたいと続いた。

図 2-3 デジタル人材育成プログラム参加意欲



2-2-12. その他

デジタル知識習得のために自己学習・研修に取り組んだことがある方が 63%いた。プログラミング等の専門知識を身に着け、さらにデジタル領域での活躍できる人材を目指すかについては、目指したい、目指したくない、わからないの選択についてはそれぞれ 30%程度で回答は割れた。

2-2-13. まとめ

第 14 期 High Potential ネットワーク内アンケートより、デジタル人材になりたい方が 86%を占めたが、その中で現在なれていない理由としては時間的な制約以外で、「もう少しデジタル知識の基礎の基礎から始めてほしい」「デジタルに苦手意識がある」という苦手意識が阻害要因であると考えている方が 52%を占めることが分かった。次に、どのような要素があればデジタル知識を意欲的に学び、実践できるかについては、取り組むべきテーマや課題が分かっていること、技術的・ビジネス的なアドバイスを受けられること、業務活用への具体的なイメージを学べる事、またその努力や実践が見える形で評価されること、さらには仲間やアドバイザーとのネットワーク構築やつながりを持つことが重要であることが分かった。

3. 施策

3-1. コスモス・ラベンダー定義とその背景

まず、企業でデジタル人材を育成していくにあたり、「コスモス人材」「ラベンダー人材」という定義を行うことを提案する。(図 3-1)

企業に所属する人材を、主に事業会社や自治体に所属しサービス企画や推進を行う、「業務スキル」を持つ人材と、主に IT ベンダーに所属するプログラマーやエンジニア等、「IT スキル」を持った IT 技術者の 2 種類に分け、それぞれの人材が今後身に着けていくべきスキルについて検討した。DX 推進においては IT スキルとビジネススキル

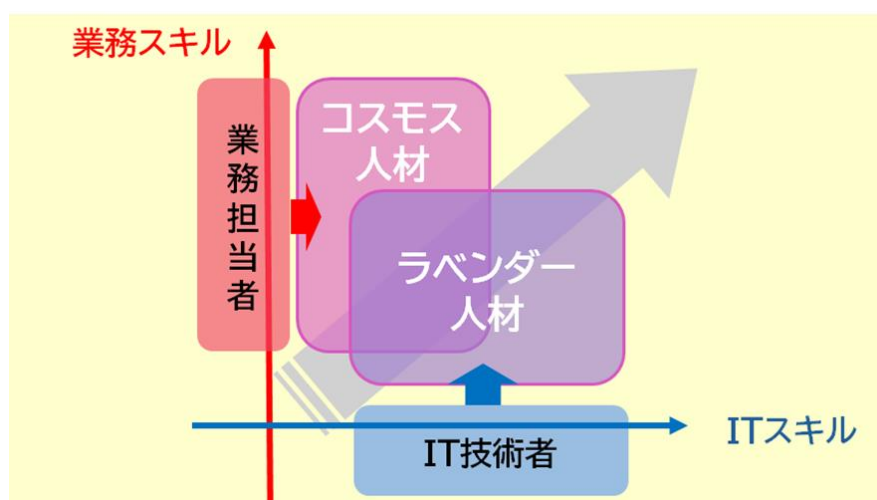
の双方を持つ人材が必要と考え、一般的にビジネススキルは赤色、IT スキルは青色で表されることが多いことから以下のように人材を定義した。

コスモス人材：業務スキル（赤色）をベースに持つ業務担当者が IT スキル（青色）を身に着けた状態

ラベンダー人材：IT スキル（青色）をベースに持つ IT 技術者が業務スキル（赤色）を身に着けた状態

それぞれのスキルを表す赤色と青色を混ぜると紫色になることから、誰もが身近に感じられるよう、女性らしさをイメージして紫色の花の名前を使用した。「コスモス人材」は業務課題を発見し、IT 知識を活用して解決策を提案することができる人材、「ラベンダー人材」はコスモス人材と協働し、IT スキルを活用して解決策を実現できる人材である。本提言では、この「コスモス人材・ラベンダー人材」を育成するプログラムを提案したい。

図 3-1：「コスモス人材・ラベンダー人材」のイメージ



3-2. コスモス人材の将来像

プログラムでは、受講者がそれぞれ IT スキル・ビジネススキルに関する研修を受講し、学んだ内容を活かして実際の業務において課題解決を達成すると「コスモス人材・ラベンダー人材」に認定されていく仕組みである。

例えばコスモス人材の場合、研修受講後まずは自身の業務課題を解決できるようになるとコスモス人材に認定される。認定後はエクセルや BI ツールなど、プログラムで培

ったスキルを使って担当業務の効率化に貢献し、その後は業務プロセス自体を見直して自動化を図るなど一歩踏み込んだ改革ができる人材となる。そこから会社全体の DX プロジェクトを担う人材も誕生し、結果として企業のデジタル人材の増加・ビジネスの俊敏性アップにつながっていく。

3-3. プログラム

「2. 課題」で記載した通り、IT 人材の社内研修を提供している企業は多い一方で、研修受講者からはデジタルへの苦手意識や業務へいかに活用していくかといった点に対して疑問の声が上がっている。また、研修を提供している企業側からも、研修を提供しても継続的な実践・定着を補う仕組みが不足している、研修で得た内容を業務に繋がられていないのではないかとといった課題が挙げられている。

そうした問題を解決し、IT 活用を推進するコスモス・ラベンダー人材を育成するために、「やりたくなる仕掛け」と「実践する場」にフォーカスした研修プログラムがコスモス、ラベンダー育成プログラムである。

プログラム受講者であれば誰でも利用できるアイデアガーデン（3-4 参照）は、研修の成果を「見える」化し、受講者やメンターが「つながる」ことで、「やりたくなる仕掛け」を実現する。「やりたくなる仕掛け」により、単に研修を受けるだけでなく、その後も継続的に実践、使えるスキルを習得することができる。

以下に、「やりたくなる仕掛け」の詳細について記載する。

3-3-1. 受講者のアクションに応じたポイント制（見える）

本プログラムは、受講者のアクションに応じて、ポイントを付与する。アクションの例としては、e-learning コンテンツの受講、アイデアガーデンで困り事・ニーズを投稿する、解決のためのアイデアを投稿する、課題解決に向けて検証実装等である。アイデアガーデンで活動するほど、ポイントは蓄積され、一定のポイントに到達すると、ラベンダー人材としての認定が受けられ、人事評価にも反映される。自分のアクションが「見える」化でき、デジタルスキルが身についているというモチベーションに繋がる。特に女性は、ポイ活への関心が高い方も多いため、デジタルに対して苦手意識がある女性でも、気軽に参加することができる。

表 3-2.ポイントが付与されるアクションとそのポイント数

アクション	ポイント数[pt]
e-learning 受講 (1 コンテンツ)	5
アイデアガーデンで困り事・ニーズを投稿	10

投稿した困り事に対する「わかる！」の（1件）	1
アイデアガーデンで解決策を投稿	15
解決策の実装	20
実装した解決策の改善	20
...	

3-3-2. 困り事・ニーズを知り、解決策を提案できる（見える）

アイデアガーデンは、日々の困りごとを投稿するだけでなく、解決策を検討する「実践の場」でもある。自身が抱えている困りごとを投稿でき、他者の困り事・ニーズに対してわかるボタンを押すことで共感をすることもできる。また、その困り事に対して、ひらめいたアイデアを気軽に投稿することができる（図 3-3 参照）。これまで投稿された困り事を分析し、その傾向を自動でレポート化する機能が搭載されており、困り事・解決策を検討するヒントを得られるため、解決策まで導きやすい。これにより、困り事を分析、解決策を検討、実装、改善のサイクルを短いスパンで回すことができ、受講者のデジタルスキルの向上も見込める

アイデアガーデン上のデザインについては図 3-4 の通りである。困り事を投稿すると種がまかれ（①）、解決のためのアイデアを投稿すると芽が出て（②）、課題解決に向けて検証すると芽を育て（③）、困り事が解決されると花が咲く（④）デザインに設計されている。このように自分のアクションが「見える」化されることで、受講者のモチベーション維持に繋がる。

図 3-3. アイデアガーデンのユーザー操作画面例（スマートフォンの場合）



図 3-4. アイデアガーデンのイメージ



3-3-3. メンター制 (つながる)

本プログラムには、コスモス・ラベンダー人材に認定された先輩社員にメンターの役割を担っていただき、受講者一人に一人以上のメンターをつける。このメンター制度を導入することで、研修受講者がアイデアガーデンに投稿された困り事に対する解決策を検討する際に、経験者であるメンターに気軽に相談することができる。受講者のスキルアップが見込めるだけでなく、プラットフォームがより活用され、会社の課題解決が促進されると想定する。

3-3-4. 社内コミュニティの形成 (つながる)

受講者のコミュニティや、会話の機会を提供することで、受講者間で気軽に相談、励まし合いながら研修を続けられるような仕組みを形成する。特に女性は、他者に相談、「つながる」できることが、モチベーション向上につながる傾向があり、社内コミュニティの形成により、受講者がモチベーションを維持しながら、研修を受講できると想定する。

以上 3-3-1~3-3-4 により、「みえる」「つながる」ことで、受講者が「やりたくなる仕掛け」を実現する。これにより、デジタルに対して苦手意識のある受講者でも、気軽に楽しく参加できる環境を提供することができる。

3-4. アイデアガーデン

上述した通り、アイデアガーデンは「見える」と「つながる」ことによって受講者の

やる気を引き出すためのプラットフォームである。アイデアガーデンによる効果について詳述する。

3-4-1. 受講者のアクションに応じたポイント制

類似する制度は、既存の学習プラットフォームにも存在する。(例：Udemy 受講段階の達成度が視覚的に表示される仕組み/当該期間の受講時間がメールで通知され、受講を促す仕組みなど)

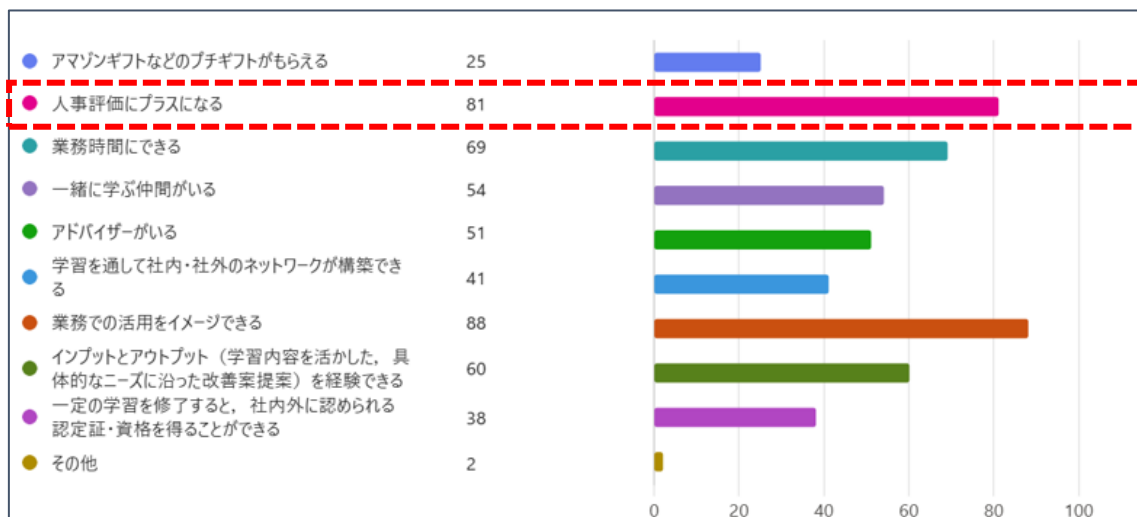
本プログラムでは、単なる受講段階の達成度や受講時間の通知に留まらず、受講者の具体的なアクションに対してポイントを付与し、そのポイントが**人事評価に反映される**¹⁾仕組みを導入している。これにより、受講者は自分の努力が直接評価に繋がることを実感でき、モチベーションの向上が期待できる。

さらに、アイデアガーデンでの活動を通じて、**実際の課題解決に向けた取り組み**が評価される点も大きな特徴である。これにより、受講者は学んだ知識を実践に活かし、組織全体の課題解決に貢献することができる。

このように、本プログラムは受講者のアクションを多角的に評価し、実践的なスキルの習得と組織への貢献を促進する点で、既存の学習プラットフォームとは一線を画している。

1) 第14期 High Potential ネットワーク内アンケート結果

図 2-2 デジタル人材を目指し学ぶための動機づけ (再掲)



3-4-2. 困り事・ニーズを知り、解決策を提案できる (見える)

アイデアガーデンの肝となるコンセプトである。既存のデジタル人材育成プログラムでは、受講によって知識・スキルを身に付けても、自らの業務での活用方法を見出せないことが課題として挙げられていた。²⁾ この課題を解消すべく、アイデアガーデンでは、

研修への参加有無を問わず、プログラム参加企業の社員であれば誰もが日常業務での困りごとを投稿する（①種を蒔く）プラットフォームを整備することとした。

受講者側はこの困りごとや過去の課題解決策を閲覧することで、社内のニーズを把握するだけでなく、自らの業務にも類似するニーズがないか、また、表面上のニーズを捉えるだけでなく、根本的な解決策の考案に繋げる（②芽が出る）。これは、業務の流れや仕組みを理解している現場社員の強みが活かされる場面である。現場社員（コスモス人材候補）は、本プログラムへの参加を通じて、現場のニーズを把握し、改善点を考案し実用化を主導する。その結果、コスモス人材にとってデジタルの活用が自分事（図2-3）となっていく。その結果、一つだけのアイデア実装に留まらず、次第に大きな規模・高い目線での業務改善を提案・実装できる人材育成につなげていくこともアイデアガーデンの狙いである。

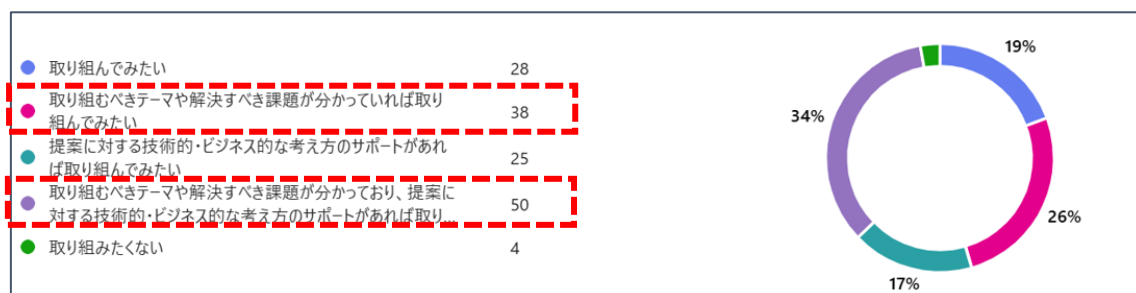
2) 外部アクセス結果

「2-1-6. デジタル人材に不足しているスキル」より再掲

「全社員が研修を受講したものの、得た知識やスキルを本業で十分に活用できない場合がある。」

3) 第14期 High Potential ネットワーク内アンケート結果

図2-3 デジタル人材育成プログラム参加意欲（再掲）



3-4-3. メンター制・社内コミュニティの形成

課題を発見し、根本的な原因と解決策を考案した後は、検証や実践に進む（③育てる）。この過程は特に実現に向けた課題が明らかになり、躓きやすいステップであり、フォローが重要である。そのため、コスモス・ラベンダー人材に認定された先輩社員によって課題解決のアドバイスを受けるような制度とした。

メンターや社内コミュニティの形成は、課題解決のアドバイスに留まらない効果を期待している。社内コミュニティの形成を通じて、デジタルスキルを身に着けることによってどのようなキャリアを切り開くことができるのか、また、継続的なスキル維持や学習継続方法等の情報を交換するつながりを維持することは女性の少ないデジタル領域において女性人口を増やすために不可欠な仕組みである。

3-5. 本プログラム導入の利点

コスモス・ラベンダー人材を目指し、本プログラム活用後の将来的な姿について説明する。

3-5-1. エントリー

本プログラムに参加している企業の社員で、コスモス人材・ラベンダー人材を目指すためには、どういう人材なのか理解し、自分もなりたいというモチベーションを持ってプログラムにエントリーする必要がある。

3-5-2. 知識学習

それぞれの人材にとって必要となるデジタル知識・ビジネス知識についてオンラインで学習を実施する必要がある。知識学習でのオンライン受講履歴によってポイントが貯まっていく。

3-5-3. 困りごとから改善したい課題を見つける

課題解決に取り組むためには、まずは課題を見つける必要がある。以下の2つの手段で見つける。

- 自分が日頃感じている社内の課題についてアイデアガーデンに投稿する。
- アイデアガーデンで他の人が感じている課題について確認し、自分も共感できる課題や解決したいと前向きに取り組める課題を見つける。

この課題の提起や課題への共感についてもポイント対象となるため貯めていく。

3-5-4. 相談してデジタルを活用した解決策を検討

解決策の検討には、まずはどう解決したらいいのか検討する必要がある、自身もしくはチームで進める。

- 自らデジタルを活用した解決策を検討
- チームで検討、意見出し、最終方向性の確認
- ビジネス知識・デジタル知識の豊富なメンターに相談・伴走依頼

3-5-5. 解決策を実行し成功体験を積み上げる 検討した解決策をもとにプロジェクトを立ち上げる

コスモス人材を目指す人は業務主管として実際に使用する側に立ち、想定している実現イメージにずれがないことを確認し、ラベンダー人材を目指す人はシステム主管として実現の可能性やより効率的になるような仕組みを考えながらプロジェクトを進めて

いくことにそれぞれフォーカスしていく。

進捗状況からお互いにフィードバックをしながらプロジェクトを進め、改善していく。実際の課題を解決していくことで成功体験を積み上げていく。

課題が解決したことでポイントも貯められる。結果、今までのポイントの結果からコスモス人材・ラベンダー人材として認められる。

人材として認められることがゴールではなく、継続的にも課題解決していくことで幅広い知識やスキルが定着につながり、自信を培っていく。

3-5-6. 成功事例の共有

自身のプロジェクトではどのように課題を解決したのか発表することで一つの成果となり、他のプロジェクトでの課題解決について聞くことで、具体的なイメージがわき、モチベーションの向上につながる。

以上の6つのステップが人材を目指すためのものになる。

本プログラムは有償のプログラムだが、従来のデジタル人材育成にかかっていた様々な費用をこのプログラムの利用料に一本化することで、学ぶだけでなくメンターへの相談や社内・社外のネットワークが増えていくことで学ぶ意欲・モチベーションを維持し楽しくできるようになる。そのため、将来的には自身でプロジェクトを進められるような人材が増え、当初は参加者の立場であったが回数を重ねるごとにメンターとしての立場から相談に乗ることにより、実施者だけでなく第三者の目線からも見られるような人材も増えていく。

また継続的に課題を解決していくことで企業のデジタル化も促進され、会社の効率化や生産性の向上につながり企業の発展につながっていく。

4. 今後の推進に向けて

各企業それぞれが、デジタル人材育成プログラムを導入・実施はしているものの、果たして効果的な人材育成プログラムとなっているだろうか。今回「コスモス・ラベンダープログラム（以下、本プログラム）」の検討にあたって実施した外部アクセスへのアンケート結果から共通した課題（2-1-5. デジタル人材育成における課題）を見つけることができる。それは、多くの企業が「社員が自社で提供しているプログラムを受講しただけで終わってしまい、その後の業務で活かせていない・接続していない」と感じていることである。まずは、企業の実施する社内研修に何が足りないか？DX人材育成担当

者により振り返ってみることを勧める。

一方、上記の課題を解決するために本プログラムを活用する場合、本プログラム提供側の導入ステップは以下のとおりイメージする。まず、女性活躍への理解が深い J-Win 参画企業へ提案することから始めるスモールスタートで展開していく。その際、導入の意義・メリットを DX 人材育成担当者のみならず、可能であれば経営層へも説明する。本プログラムが、日々の業務における問題を発見し、そこで見出した課題を解決するだけでなく、社員一人ひとりのリスクリングにつながる仕組みであり、ひいては全社的に生産性を向上させるメリットがあることを、特に経営層からの共感を得て・積極的に関与してもらうことで、全社的な浸透が進みやすい。

ここで本プログラム導入の主なメリットを以下に改めて整理すると、社員のリスクリングと社内業務の生産性向上を実現し、社員および企業の価値向上につながる事がわかる。

1.社内人材の有効活用

特に、女性社員を有効活用する。女性社員の多くが従事している業務が、テクノロジーの進化によって、とって代わられる可能性が高い。また、女性ならではのライフプラン（日本では育児・介護は女性がメインで担うことが多い）に鑑みて、キャリアが中断しがちである。いずれも、社員自身のリスクリングを図り、核となるスキルを身につけることで、さらなる活躍につなげる。

2.生産性向上による時間の創出

本プログラムで認定されたコスモス・ラベンダー人材を中心として、定常業務における業務の効率化が図られる。その結果、創出された時間を新規ビジネスを検討する時間に充てることで各企業の新たな収益貢献の機会につなげる。

3.デジタル人材育成費用の低減

従来の育成コストを本プログラムに転用することで、追加負担なく効率的に育成が可能となる。また、自社内での人材育成の結果、ある程度自走できるようになると、外部の DX 専門人材費用を抑制することができる。

本プログラムの提供に際しては、J-Win 参加メンバーを本プログラム参加者へのインフルエンサー的な存在・本プログラムの活用促進の旗振り役として、活動させたい。また、定期的に本プログラムの活用状況を確認し、改めて本プログラムの目的やメリットを対象社員にわかりやすく伝え、参加の意義を理解してもらう場を作る。たとえば、

コスモス人材を講師とした座談会を開催し、「Idea Garden」を通じて実践した解決策実例の社内外共有など、本プログラム受講により業務に直結していることを具体的に認知してもらう機会を設ける。このように、本プログラム導入後もメリットを実感し、継続的に活用され続けるプラットフォームになるようなフォロー施策を予めパッケージ化しておくことで、活用促進につなげていきたい。

おわりに

T2 分科会では、日本の競争力低下の解決の処方箋として、デジタル人材の裾野を広げ、ビジネスにつなげることが鍵になると考え、「日本の元気を取り戻す」仕組みを検討、議論した。

特に、日本の生産年齢人口の減少という現実の中、デジタル人材の育成は急務であり、「ゼロから人材を育てていく」時間も余裕もないなかで「今ある人的資源」にスポットを当て、「今ある人材」を必要な人材に育成していく（＝リスクリング）にたどり着いた。女性による女性のための「コスモス・ラベンダープログラム」が、女性にフォーカスした提案となっていることについて、賛否議論が分かれたこともあったが「人口の半分が女性である」ことから、「デジタルへの苦手意識が強い」女性こそが自らリスクリングする必要があり、女性ならではの視点を DX 人材育成に取り入れていくことで「続けられる」プログラムが必要なはず、と最終的には意見が一致した。

ここに「コスモス・ラベンダー人材」とした由来を記載する。DX 人材の定義を調査していた際、赤（業務スキル）と青（IT スキル）にスキルをわけて定義していた資料があり、ある日の分科会活動中にメンバーの一人が、赤（業務スキル）と青（IT スキル）の濃淡がほどよくミックスされた人材こそ、我々にとって「なれるかもしれない人材」なのだ、という意図で発した「ラベンダー」という言葉をきっかけに、議論が進んでいった。女性が日本を元気にしていくことにこだわった我々が、女性にとって親しみやすく・DX 感を全面に出さず取り組みやすいプログラムにしたい、という点も考慮して命名した。それが、赤（業務スキル）が濃いめの「コスモス人材」、青（IT スキル）が濃いめの「ラベンダー人材」である。

余談であるが、この命名により、全体的に「花」関連のアイデアが湧いてきて、花の効果か、議論がとても明るく・楽しくすすんでいったと感じている。その後の議論の中でも、メンバーのいろいろな「色」を活かしながら、メンバーの数だけのパーツモデルに出会えたことはこの J-Win 分科会活動での貴重な時間だった。つくば合宿で初めて出会った業態や業種の異なる企業に勤める仲間たちが、どの立場からも共通して感じた「日本元気ない・・・」という現実に向き合い、ビジネス案を検討していくことは非常にチャレンジングでポジティブであり、我々自身多くの学びを得ることができた。

最後に、分科会活動を温かく時には厳しく支え、最後まで T2 分科会メンバーが走り続けていくことを応援していただいた、J-Win 理事・事務局、Next Stage、所属企業の上司・人事・DE&I 推進各部のすべての皆様にこの場で感謝を申し上げたい。

参考文献

- 1) IMD. World Competitiveness Ranking. <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/> 2025年3月3日.
- 2) 国立社会保障・人口問題研究所. 日本の将来推計人口（令和5年推計）結果の概要. https://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2023/pp2023_gaiyou.pdf 2025年3月3日.
- 3) 研究開発戦略センター（CRDS：Center for Research and Development Strategy）. 日本の科学技術・イノベーション政策の動向（2023年）. <https://www.jst.go.jp/crds/pdf/2022/FR/CRDS-FY2022-FR-07.pdf> 2025年3月3日.
- 4) 厚生労働省. 第4回社会保障審議会年金部会 年金財政における経済前提に関する専門委員会. 将来推計人口（令和5年推計）の概要. <https://www.mhlw.go.jp/content/12506000/001106969.pdf> 2025年3月3日.
- 5) 財務省. 財政に関する資料. 債務残高の国際比較（対GDP比）. https://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/condition/a02.htm#a06. 2025年3月3日.
- 6) IMD. World Digital Competitiveness Ranking. <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/> 2025年3月3日.
- 7) みずほ情報総研株式会社. 平成30年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（IT人材等育成支援のための調査分析事業）－IT人材需給に関する調査－調査報告書. https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/jinzai/houkokusyo.pdf 2025年3月3日.
- 8) 独立行政法人 情報処理推進機構. デジタル人材の育成. https://www.ipa.go.jp/jinzai/skill-standard/dss/about_dss-p.html 2025年3月3日.
- 9) 独立行政法人 情報処理推進機構. 社会・産業のデジタル変革. DX動向2024 - 深刻化するDXを推進する人材不足と課題. <https://www.ipa.go.jp/digital/chousa/discussion-paper/f55m8k00000039kf-att/dx-talent-shortage.pdf> 2025年3月3日.
- 10) 男女共同参画局. 共同参画. 2022年6月号. 特集3. 女性デジタル人材育成プラン 内閣府男女共同参画局総務課. https://www.gender.go.jp/public/kyodosankaku/2022/202206/202206_04.html 2025年3月3日.
- 11) 経済産業省. デジタル人材の育成. 政策特集 必然のDX https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/jinzai/index.html 2025年3月3日.

付属資料：T2分科会名簿

甲斐 裕美子	NTT コムウェア株式会社
井上 優香里	EY Japan 株式会社
山口 知圭子	セコム株式会社
畑野 歩	株式会社西武・プリンスホテルズワールドワイド
伴 美穂	日本航空株式会社
庄野 香帆	KDDI 株式会社
中村 佳永子	エーザイ株式会社
新井 友紀乃	トランスコスモス株式会社
蔵口 美樹	第一生命保険株式会社
豊田 実佳	NEC ビジネスインテリジェンス株式会社
黒岩 綾子	東京エレクトロン株式会社
高岩 亜希子	三井情報株式会社
山崎 有香	SMBC 日興証券株式会社
虎溪 佐知子	デロイトトーマツリスクアドバイザー合同会社
中川 由貴	株式会社リコー
宮城 優木	みずほ証券株式会社
眞田 佳奈江	日本生命保険相互会社

企画・制作：NPO 法人 J-Win High Potential ネットワーク 第 14 期 T2 分科会

発行者: NPO 法人 J-Win

〒102-0073 東京都千代田区九段北 1-5-10 九段クレストビル 5 階

TEL：03-6380-8420 FAX：03-6380-8427

発行日: 2025 年 3 月 3 日

著作権: © 2025 J-Win. All Rights Reserved.

記載されている内容の無断転用を禁じます。