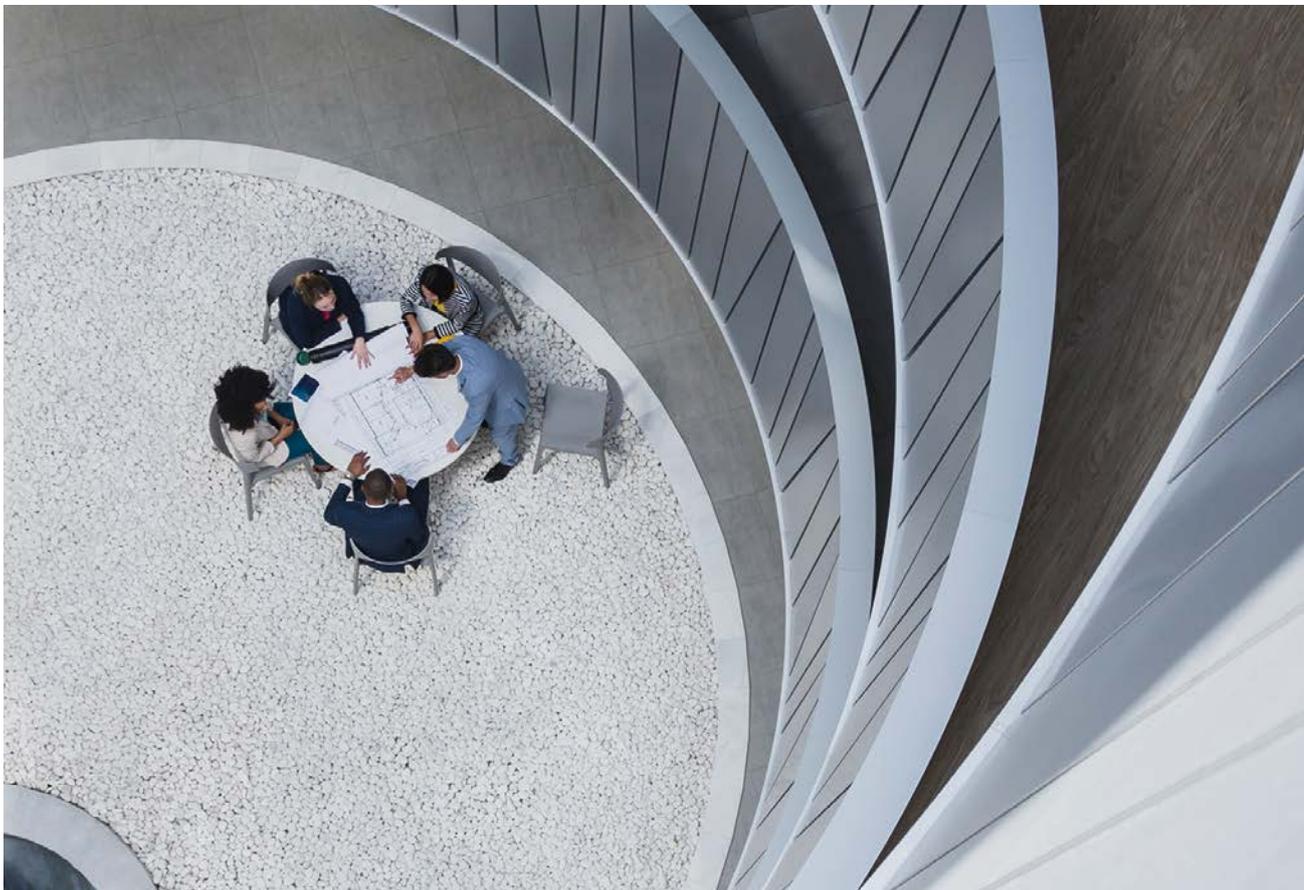


DX人材活用の差別化戦略ノート



目次

1. はじめに	3
2. DXを加速する人材のスキル転換	4
3. 人・組織の変革において持つべき視点	5
4. 日本企業のDX課題の対応事例とアプローチ	9
5. DX推進における包括的なアプローチとは	10
6. おわりに	14





1. はじめに

2022年11月以降、生成AIの活用の模索が一気に広がりを見せています。現在進行形で急速に発展しているAIの技術は、さまざまな業界や分野に革新をもたらしており、例外なくどの企業においても、絶え間ないトレンドの変化を取り入れたウィズデジタルでの経営変革が求められています。それに伴い、社員の意識やスキルの転換を図り、新たなデジタル技術を活用し、仕事の生産性を高め、付加価値を向上させることなどを通じた、経営課題の解決とビジネス機会の創出が必要とされていますが、十分な成果を得られていないと感じる日本企業が少なくありません。

本レポートでは、PwC Strategy& Katzenbach Center^{※1}の組織行動・カルチャー変革領域の専門家たちによる10年以上の調査研究に基づく「Digital Scoring（デジタル・スコアリング）サービス」の1万人超のアセスメント実績を、PwCコンサルティング合同会社（以下、PwCコンサルティング）で独自に分析しました。また、そこから見えてきた日本企業の特徴をもとに、日本企業がデジタルトランスフォーメーション（以下、DX）のさらなる加速のために持つべき視点について考察しています。

◆調査結果ハイライト

- ・日本企業のDX成功のためには内部人材の変革・育成が鍵である
- ・DXのためのターゲット・オペレーティング・モデル（TOM）の1機能として、人事施策をデザインする
- ・DXのけん引に必要な人材ポートフォリオ（ToBe）を定め、現状（AsIs）とのギャップを埋める手段として人事施策を展開する

DXのさらなる加速に向け日々挑戦する読者の皆様の一助となれば幸いです。

※1 PwCグローバルネットワークにおける戦略コンサルティング部門、Strategy&に属するカツェンバックセンターは、組織文化・リーダーシップ・チームワークを研究する組織として、約25年前から組織文化が事業の発展に及ぼす影響について研究している。
詳細はこちら <https://www.strategyand.pwc.com/>





2. DXを加速する人材のスキル転換

DXが日本企業の重要な経営アジェンダとなって久しいが、企業によってその成果には大きな差が生じている（図表1）。実際、PwCコンサルティングでは「DXを実現すべく人材の育成やシステムの導入を進めているが、期待した成果が生み出せていない」と相談を受けることが多い。

経済産業省が発表した「デジタル時代の人材政策に関する検討会」の報告書によると、日本企業がDXを加速させるためには、社員の意識改革を伴ったスキルの転換（PwCコ

ンサルティングでは、Digital upskillingと呼ぶ）をいかに押し進められるかがキーとされている。これは、昨今市場から注目されている「人的資本経営」の視点とも整合する。EX（従業員体験）とCX（顧客体験）の好循環が変革を加速させることはPwCの「世界の消費者意識調査2019」からも明らかであるように、社員の意識改革や行動変容こそが顧客への付加価値、ひいては企業価値を継続的に高めていくことにつながるとも言われている。

図表1：DXを成功に導く7つのキーアジェンダ

	1.  長期視点に立ったDX実践	2.  DX原資の確保	3.  経営のリーダーシップ	4.  内部人材の変革・育成	5.  データドリブン経営の実践	6.  KPIマネジメントの実践	7.  イノベーション・外部連携の促進
12% DXに対して十分な成果をあげた企業 ^{※1}	67%	64%	21%	60%	66%	5.0	59%
88% DXに対する取り組みが道半ばな企業 ^{※2}	28%	17%	6%	16%	18%	3.4	27%
	5年以上の長期にわたって全社DXに取り組んでいる企業の割合	DX予算を他予算と一括管理することなく、独立した形で原資を確保・運用している企業の割合	CEOがDX推進リードの役目を負っている企業の割合	目指すべきDX人材像に必要な育成計画・研修制度を整備している企業の割合	DXによる成果を定量的に測定している企業の割合	全社レベルで設定しているDX成果指標の平均項目数	DX推進にあたって競合企業とのパートナーシップ連携を図りたい企業の割合

※1 DXの全体的な成果について、「十分な成果が出ている」と答えた回答者の所属する企業

※2 DXの全体的な成果について、「十分な成果が出ている」以外を答えた回答者の所属する企業

出所：PwC「日本企業のDX推進実態調査2023」



3. 人・組織の変革において持つべき視点

では、DXに求められる社員の意識改革・行動変容をどのように推し進めるべきか。図表1の「4.内部人材の変革・育成」の結果からも見て取れるように、目指すべきDX人材像を定め、その人材像の実現に必要な育成計画・研修制度を体系的に整備しているかどうか、成果に大きく影響すると考えられる。

とはいえ、これまでもDXに取り組んできたのであればゼロベースで考えるのではなく、取り組みを棚卸して今の状態を正しく理解し、施策の見直しを進めていくべきだろう。データにより現状を明らかにし、施策の見直しを行う方法の1つとして、PwCコンサルティングでは、デジタルリテラシーのスコア化ツール「Digital Scoring（デジタル・スコアリング）サービス」を提供し、現有人材のデジタルリテラシーレベルの可視化と、分析結果に基づく育成施策のアドバイザーを行っている。

3-1. 組織行動・カルチャー変革の研究から生まれた Digital Scoringサービス

PwC Strategy& Katzenbach Centerでは、組織行動・カルチャー変革領域の専門家たちが、多岐にわたって業界のデジタルリーダーに関する調査研究を行っている。Digital Scoringサービスは、その結果から明らかになった、DXをけん引するイノベーション人材が有するコンピテンシーの4つの要素と12の下位領域（図表2）に基づき開発された、独自のデジタルリテラシーアセスメントツールである。本ツールを用いることで、個人のリテラシーレベル（4段階評価）を明らかにするとともに、組織・部門でのリテラシーレベルの傾向分析を行うことが可能である。

- 要素1 スキル：**デジタル技術やデータ活用に関するスキル
- 要素2 マインドセット：**イノベーション促進を下支えする好奇心、チャレンジ精神などのマインドセット
- 要素3 リレーションシップ：**イノベーション共創に欠かせない組織内外へのコネクションや、コラボレーションを実現するためのリレーションシップ

要素4 行動：イノベーションをけん引するための行動力

スコアレベルは以下の4つに分類される。

Level 4 (75~100%)：高度なレベルに達しており、周囲の引き上げ能力の発揮も期待されるレベル

Level 3 (50~74%)：一般よりも上位のレベルに達しており、保有能力の十分な発揮が期待されるレベル

Level 2 (25~49%)：一般的なレベルに達しているが、さらなるリテラシー向上が求められるレベル

Level 1 (0~24%)：一般的なレベルに達しておらず、早急なりテラシー向上が必要とされるレベル



図表2：Digital Scoringのフレームワーク

				
4つの要素	スキル デジタル時代で成功を収めるために必要なスキルと能力を組織（メンバー、リーダー）がどれほど有しているか	マインドセット イノベーションを促進するためのデジタルに関する価値観、信念、態度、考え方などをどれほど有しているか	リレーションシップ デジタルイノベーションを促進するための組織内の適切なコネクション、コラボレーション、関係性、影響力をどれほど有しているか	行動 デジタルリーダーの行動力の源である好奇心と恐れを知らないマインドをどれほど有しているか
12の下位領域	ツール&テクノロジー	好奇心	オンライン活用	最新動向への感度
	データ活用	チャレンジ精神	他者との協働	協調性
	デジタル活用	自信	顧客志向	知識欲&探求心

出所：PwC作成

3-2. Digital Scoringから見る日本企業における人材の傾向

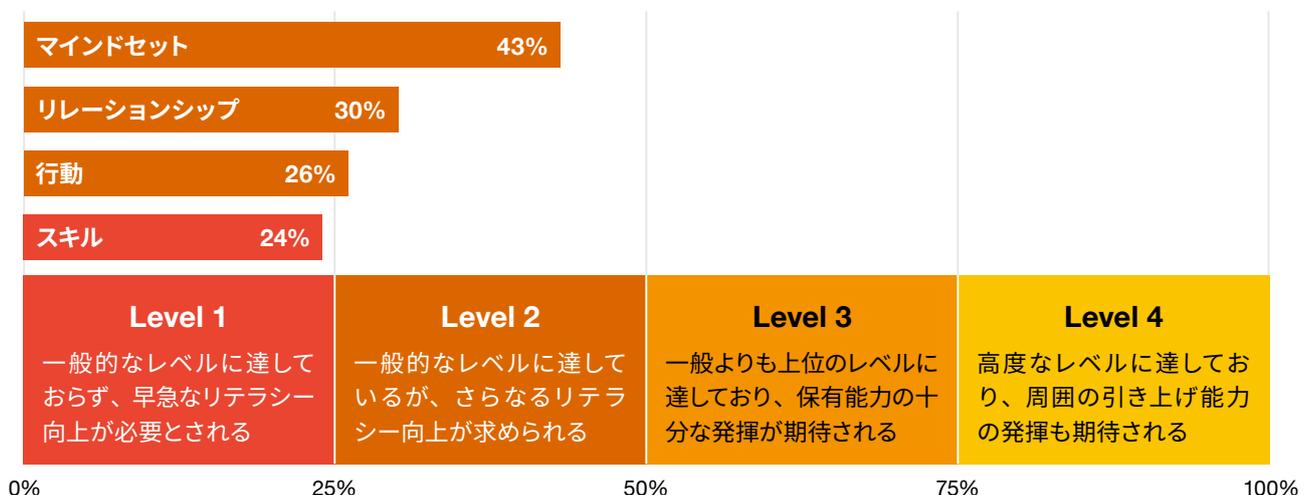
Digital Scoringサービスは、PwC Strategy& Katzenbach Centerの研究に基づくサービス展開の実績を通じて2019年11月にPwCコンサルティングでサービスを開始、これまで1万人超のアセスメント成果を有している。このサービスでは、先述の分析結果に加え、個人がデジタルをより高度に活用し成果をあげるためのヒントや、部門・年齢層・役職別の傾向に基づき有効と示唆される施策例を提供しており、今後のアプローチの見直しに役立てることができる。

これまでの1万人超のデータにより明らかになった特徴として、大きく以下3つが挙げられる。

Insight 1 相対的に高いマインドセットとスキルの伸び悩み

4つの要素（上述のスキル、マインドセット、リレーションシップ、行動）のスコアを相対比較すると、マインドセットが最も高く43%の達成率であり、スキルが最も低く24%であった（図表3）。最も高いマインドセットでもLevel 2止まりであり、これ自体もまだまだ伸びしろがある。また、このマインドを生かしていくためにも、デジタルスキルの伸長が課題と考えられる。

図表3：4要素別のスコア平均（n=10,285）



出所：PwC作成

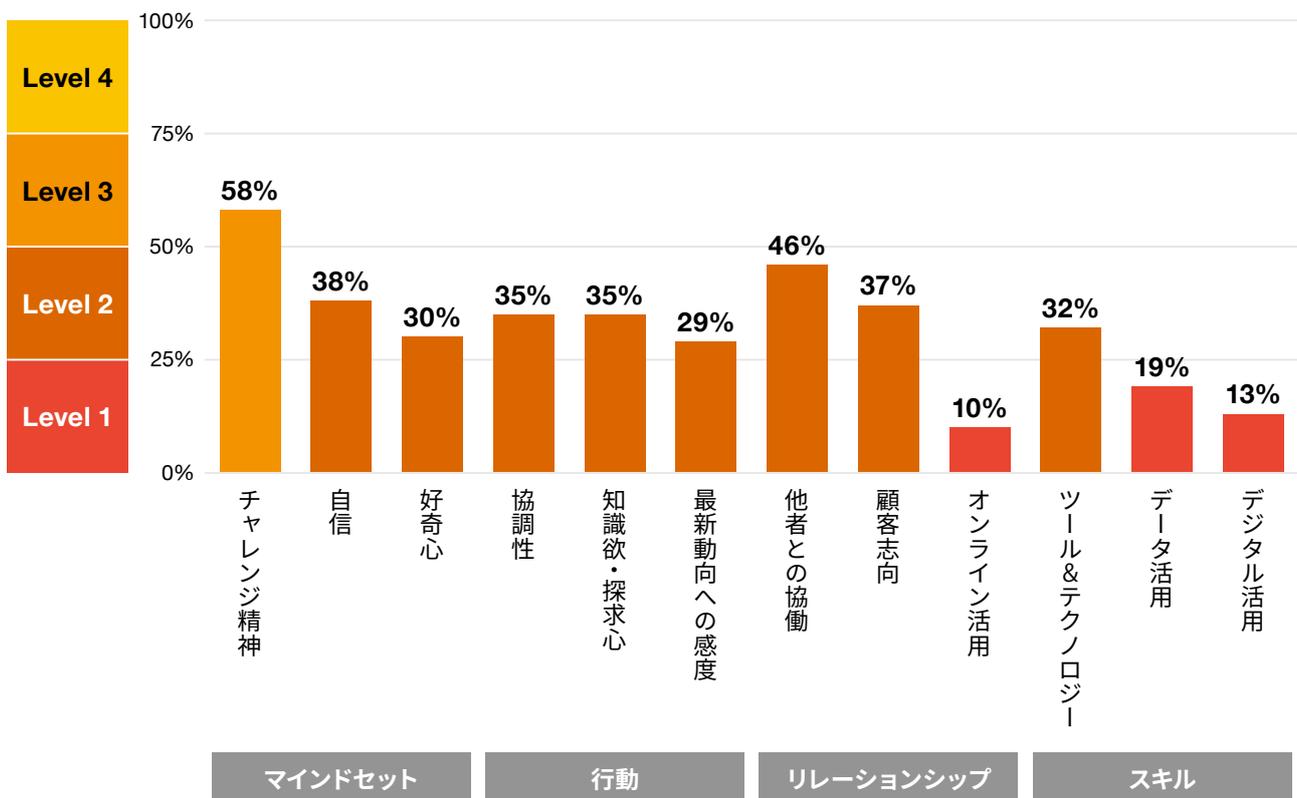
Insight 2 デジタル技術の活用力が全般として低調

次に、4つの要素を下位領域で詳細に見ていくと、マインドセットをけん引しているのはチャレンジ精神であり、Level 3に達している(図表4)。一方、既に導入されているようなツールやテクノロジーの利用(ツール&テクノロジー)はLevel 2であるものの、「データ活用」「デジタル活用」「オンライン活用」はLevel 1にとどまっており、全般的にデータドリブンでのアプローチに必要なスキル・知識の活用が低調であることがうかがえる。

Insight 3 いかにより潜在的なDX人材を発掘し育てていくか

またIT・DX関連部門の人材と非IT・DX関連部門の人材の合計スコア分布を可視化したところ、相対的にはIT・DX関連部門人材のスコアが高いことが明らかになった。一方で、非IT・DX関連部門の人材でも数には限りがあるものの、Level 3に達する人材もいる(174名、全体の2.7%)ことがうかがえる(図表5)。

図表4：12要素別のスコア (n=10,285)



出所：PwC作成



図表5：部門別総合スコア (n=6,539)

	スコア (%)	非IT・DX関連部門	IT・DX関連部門
Level 4	75%以上		0.02%
	70%以上	0.03%	0.06%
Level 3	65%以上	0.11%	0.09%
	60%以上	0.34%	0.06%
	55%以上	0.63%	0.34%
	50%以上	1.56%	0.58%
Level 2	45%以上	2.88%	0.75%
	40%以上	5.29%	1.10%
	35%以上	8.52%	1.42%
	30%以上	11.45%	1.73%
	25%以上	14.12%	1.87%
	20%以上	14.18%	1.53%
Level 1	15%以上	14.19%	1.01%
	10%以上	9.82%	0.70%
	5%以上	4.60%	0.21%
	0%以上	0.80%	0.03%

出所：PwC作成

これらのインサイトから言える日本企業の課題は次の3つである。

① **マインドセットを自社のDXの取り組みの理解促進やスキル・知識の習得につなげられるか**

DXでは、どれだけ多くの社員が自社の取り組みを理解し、自分事としてスキルを獲得し実践できるかが成功の鍵となる。伸びしろはあるものの相対的には高いマインドセットを生かして、スキル・知識の習得を促し、自社のDXへ自律的に取り組める環境を実現することが重要である。

② **デジタル活用スキルを現場で生かすための仕組みや環境を整えられるか**

学んだデジタルスキルをプロジェクトや業務に活用できなければ、せっかく身につけた知識やスキルも自社のDXのけん引にはつながらない。汎用的な知識・スキルを実務の場面に即して「どのようなファシリティ（ツール、データ基盤など）を活用」し、「何を実現させたいのか」を定め、基礎研修からStep by stepで実践・定着まで促す必要がある。

③ **デジタル適性の高い人材を社内に精通したDX人材として育成・配置できるか**

DXは技術だけでなくビジネスへの適用が重要なため、社外から採用してきた専門人材のみではDXをけん引できない。自社の顧客や社内業務をよく理解し、DX施策の自組織へのフィット／ギャップを識別でき、デジタルリテラシーを有する非IT・DX関連部門の人材を、DXのキー人材として育成していく必要がある。





4. 日本企業のDX課題の対応事例とアプローチ

では、日本企業はこのような課題に対し、どう向き合えばよいのだろうか。実際にPwCコンサルティングが、Digital Scoringサービスを活用し組織変革を支援した事例を交えながら、課題へのアプローチについて紹介したい。

4-1. マインドの高さをDXへの意識醸成やスキル獲得の促進につなげる

社員一人一人が社内の変革に興味を持つためには、多くの社員が普段からよく接する管理職から意識を醸成していく必要がある。

PwCコンサルティングが支援したある企業では、まずはCEOからメッセージを全社員に発信し、社員一人一人のデジタル活用やアップスキルの必要性について、健全な危機感を感じとっていただいた。その上で、体系的に施策を企画・実施した。中でも管理職にはいち早く意識醸成研修を展開し、DXの重要性・意義、現組織の強み・課題を具体的に認知してもらい、持ち帰って部下に説明ができるような状態の実現を支援した。

また、別の企業では社内の推進役によるデジタルを活用した業務効率化のための研修等育成施策を提供したものの、各課での推進役が機能するに至らず苦慮されていた。浸透促進のためには、管理職がこの活動を理解しサポートするだけのコミットメントが重要であることが明らかとなったため、管理職の業務効率化の目的や取り組み意義を促し、課として推進していくための役割を認識してもらうための研修を実施した。

このようにDX推進の初期段階では、管理職には高度な専門技術を使いこなせることよりも、業界の潮流や変化点などを理解し、これから学ぶ部下の行動を阻害しないレベルの知識と関心を持たせることが何よりも重要である。

4-2. スキルを実務で生かせる仕組み・環境づくり

DXの実現に向けてデータ活用の高度化を目指すならば、まずは基盤となるデータレイクやインフラ環境を整備していくことが前提である。そのデータを実際に業務の中で活用するためのオペレーションを設計し、データに基づいたコミュニケーションや意思決定が行われるように組織構造を変えていくなどの検討が必要である。

4-3. 内部から発掘・育成するための仕組みづくり

DXによる顧客への提供価値を最大化させるためには、社内や顧客に精通する現有人材の育成が鍵である。

PwCコンサルティングが支援した事例では、全社員を対象にDigital Scoringを実施し、社員一人一人に自身の現在地とアップスキルの必要性の理解を深めていただいた。また、組織横断的にデジタルリテラシーレベルを多角的に分析することで、非IT・DX部門でのデジタル・ITリテラシーの高い人材の把握、部門別や階層別のスコア傾向に照らし合わせた育成方針の立案を支援した。

併せて、同社では、新たなキャリアの提示などのデジタルスキルを高いレベルで獲得した人材が活躍するための人事制度面での整備も進められている。

このように見込みある人材を発掘し、レベルを引き上げ、社内で新しい活躍の場をいかにつくっていくかが、DXによる顧客価値提供を持続的なものにしていく上で重要である。



5. DX推進における包括的なアプローチとは

ここまでは、現有人材のスキル把握・育成を中心にDXのアプローチについて事例を交えて述べてきたが、何よりも重要なのはDXの目的に立脚した包括的な視点に立つことである。

多くの企業はDXの個別施策に走りがちであるが、まず自社はDXによって何を実現していきたいのかを明らかにし(Why)、その実現のために何が必要か(What)、それをどのように実現していくのか(How)という基本的なステップに沿って自社のDXをもう一度見直すことで、目的不在や施策間の連携が不明瞭な状態から抜け出せるだろう。

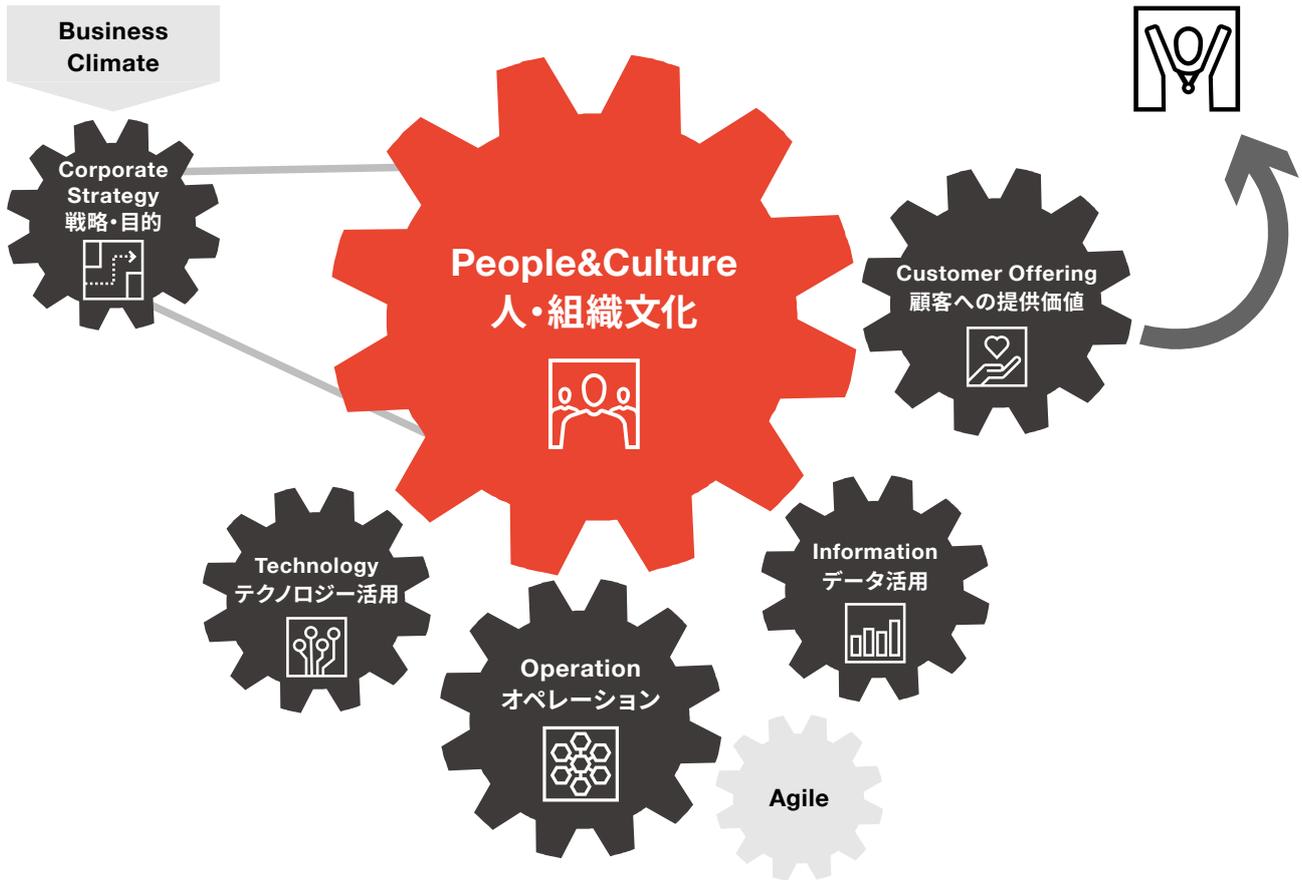
その際に有効なのは「ターゲット・オペレーティング・モデル(TOM)」である(図表6)。戦略に基づいたプランを実行していく「人」を生かしてDXを加速するためには、インフラ構築やオペレーション設計、データソースなどが重要なドライバーとなる。それらを俯瞰的にチェックする枠組みとしてTOMは役立つ。

また、ビジネスに影響を与える新たなアジェンダが次々と生まれる中で、企業はこれまで以上に機敏な対応力が求められる。そのため、DXの成果が十分でないとしても、今までの取り組みを否定したり、ゼロベースで始めたりするのではなく、あくまでもこれまでの取り組みを「棚卸し」することが重要である。そして、現状のベースラインを正しく把握してウィークポイントを明らかにし、「そこからどう積み上げていくか」という発想に立つことが期待されている。

こうした取り組みを進める際、当然のことながら複数部門をまたぐようなアジェンダがいくつも発生する。そのため、例えば人事などの研修開発部門だけで施策を進めようとするのではなく、経営企画、IT部門や事業部など、他部門へも情報共有や知見を求めて当事者として巻き込んでいくことが、組織全体の意識改革をも後押しする進め方として有効だろう。



図表6：TOMの中にデジタル人材育成をしっかりと位置づける

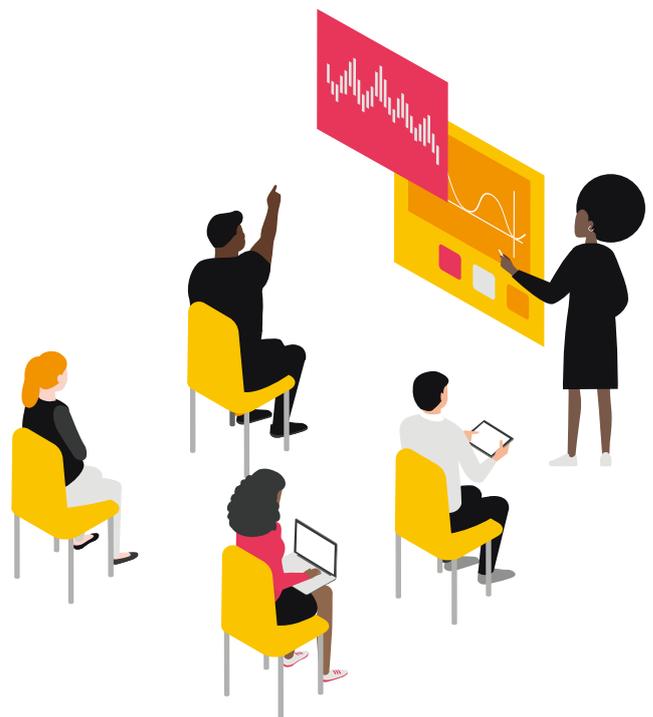


出所：PwC作成

以下に、PwCコンサルティングの支援実績をもとに、DX人材活用の実現に向けて検討すべきポイントをまとめた。ぜひ自社の取り組みで足りていない視点がないか、チェックリストとして活用いただきたい。

1：ターゲット・オペレーティング・モデル (TOM) を明確にする

- TOMの構築・再考：将来的にどのようなケイパビリティを目指し、その実現のためにどう組織を設計するかを「戦略・目的」「顧客への提供価値」「人・組織文化」「オペレーション」「データ活用」「テクノロジー活用」の6つの構成要素 (TOM) から定める (図表7)
- 組織のデジタルレディネスの把握と取り組み施策の策定：PwCのDigital Readiness Assessmentのようなアセスメントツールを活用し、TOMの各要素の成熟度の可視化や、これまでのDXのための取り組みの棚卸しを行い、DXの加速を疎外するボトルネックを明らかにし、課題に対する取り組み施策とその優先付けを行う



図表7：DX加速のためのTOM

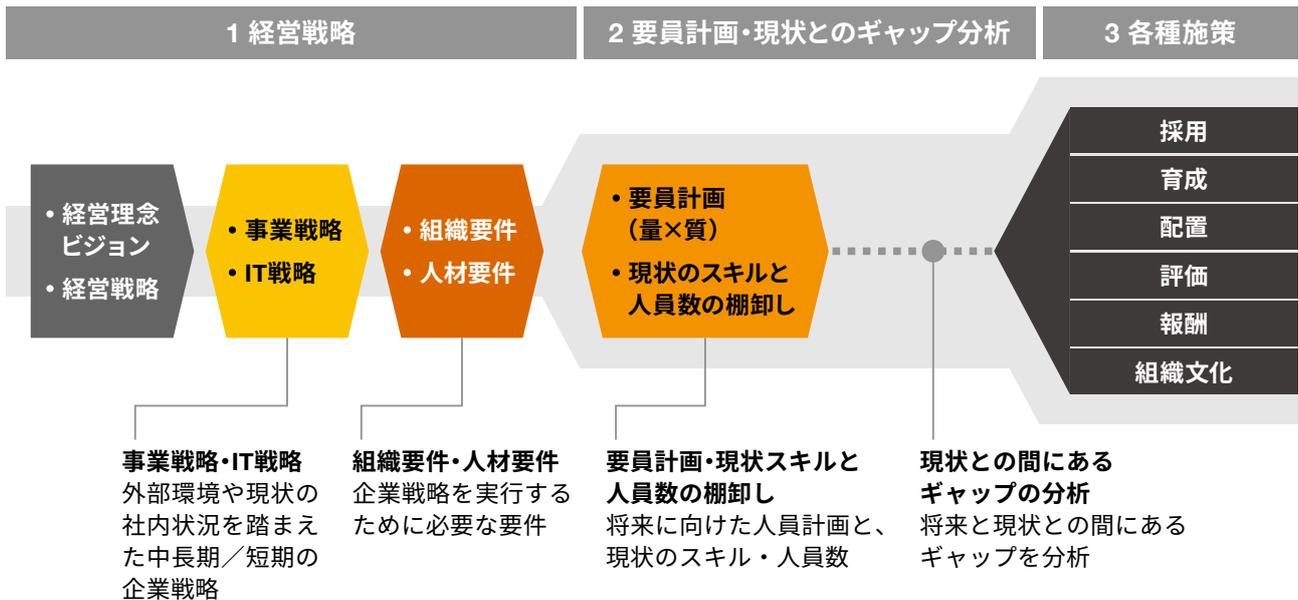
<p>Corporate Strategy 戦略・目的</p>  <ul style="list-style-type: none"> • 経営戦略／事業戦略の一部としてデジタルが位置づけられており戦略とアラインされているか • デジタル戦略について、測定可能なビジネス上の成果とひもづけられ、具体的なKPIが設定されているか • デジタルプロジェクトに関して、経営幹部や上級管理職はどの程度の専門知識を持ち、どのようなレベルで関与・支援しているか 	<p>Customer Offering 顧客への提供価値</p>  <ul style="list-style-type: none"> • 顧客のニーズを理解するために、顧客の提案やアイデアをどのように活用しているか • 各チャネルにおける顧客のセグメンテーション、収益性、ライフタイムバリュー、購買傾向についてどの程度（何を）把握しているか • 顧客が効率的かつ効果的に自社とやり取りできる環境は整っているか（エンドツーエンド、カスタマーサービスなど） 	<p>People & Culture 人・組織文化</p>  <ul style="list-style-type: none"> • 社内のデジタル対応能力とリソースが確保されているか。またどのような役割定義がなされ、どのような部門に属しているか • デジタル戦略の実現に必要なコアとなる行動とスキルは明確に定義されているか • 積極的な取り組み・行動を推奨するためのインセンティブ設計がなされているか
<p>Operation オペレーション</p>  <ul style="list-style-type: none"> • デジタル化への取り組みを実現するために、どのような組織構造を構築しているか • 自社のプロジェクト管理能力（人とプロセス）は、複雑でアジャイルなデジタル変革を実現するのに十分に成熟しているか 	<p>Information データ活用</p>  <ul style="list-style-type: none"> • あらゆるチャネルから連携されるデータは、どの程度標準化され、統合されているか • 顧客データを活用し、どのような自社のメリット・価値を創出しているか 	<p>Technology テクノロジー活用</p>  <ul style="list-style-type: none"> • 社内インフラ環境の全体像の可視化ができているか、またそのナレッジマネジメントができているか • データプラットフォームやシステムなどのインフラは、信頼性と堅固性を備えているか

出所：PwCのDigital Readiness Assessmentを参考に作成

2：人材の力を高める

- DX人材ポートフォリオの要件の定義：経営戦略上、DXの対象となる事業・組織は成長領域であることが多い。事業の投資対効果を最大化するためにも人材ポートフォリオ構築は必須である。TOMに基づき、DXに必要な人材タイプ・人材の量を定義する。求める人材タイプや人数が曖昧なまま闇雲に採用・育成しても、効果が限定的になるだけでなく、余分なコストが生じるリスクもある（図表8）
 - 人材タイプ：戦略実行・顧客への価値提供に必要な人材のスキル・経験、コンピテンシーに着目する。日本企業においては業務に求められる人材タイプが明確化されていない場合も多く、まずは言語化が必須となる
 - 人材の量：顧客への価値提供に必要な人材の「量」に着目する。いわゆる要員計画であり、人材タイプに基づき必要となる数を算出する
- 現有人材のリテラシー把握と人材調達戦略：Digital Scoringのような（ITスキルによりすぎない）ツールを活用し、汎用的なデジタルリテラシーを把握し、人材調達・育成の両面でDX人材獲得方針を定める
 - 人材育成：デジタル技術スキル・知識に限定せず、後述のカルチャー醸成の施策も含めて、必要性、自社での理解と定着に主眼をおいた人材育成、ならびにその計画にひもづいた教育プログラム。既定路線の役割やマネジメントではなく、リモート環境やテクノロジーの活用を意識した研修体系を整備する
 - 外部調達：DX人材要件に照らし外部調達の即効性が高いターゲット人材について採用戦略・計画を策定し、採用後の人材が短期間で最大の効果を発揮するためのOnboardingの仕組みを構築する
- 社員のDX化を促すための人事マネジメントの見直し：外部調達のDX人材に適用可能なジョブ型人事制度やSkills-based organizationの導入をはじめ、DX施策推進のためのタスクフォース・プロジェクトへの優秀な人材のアサインを可能にする、配置・処遇など人材マネジメント上の見直しを行う

図表8：経営戦略からの一貫性を保った人材ポートフォリオ・施策策定



出所：PwC作成

3：組織の力を高める

- カルチャーの醸成：抵抗感なく社員のDX受容度を段階的に高め、成功を積み上げていくための施策（チェンジマネジメントプラン）を描き、実行していく
 - 管理職の意識変革：役員層・管理職層がDXによりもたらされる世の中の潮流を把握し、自社におけるDXの必要性和目指す姿を理解、組織としてのDX推進や社員のスキル習得を後押しする機運を醸成する
 - 一般社員の意識啓蒙：DXにより自らの働き方・業務をいかに変えていくべきかマインドチェンジを図る。ワークショップやアイディエーションなど、理解レベルに応じた多様なプログラムを策定・導入する
 - 組織の意識醸成としての環境づくり：業務の中でデジタル技術の活用を促す動機付けとなるようなオペレーションやインフラを整え、当たり前のようにデジタルを活用する環境をつくり、デジタルが自らの働きやすさを導く実体験を提供する

- 組織デザイン：DXの実現ステータスにより、適した組織デザインは変容する。例えば、一定DXの必要性が各部門に浸透しているのであれば、DX推進室で中央集権的な役割・機能を定め、その他の権限は各部門に移譲すると割り切ることで、事業・部門の特性に基づく柔軟なDX推進が可能となる
 - CoE (DX推進室) の設置：DXを推進する中心的な組織を設置し、事業部や各部門のキーパーソンを取り込みながら、効果的にDXの取り組みのPDCAが回るように連携を図る
 - デジタルチャンピオンの設置：各部門など組織をセグメント化し、デジタル技術の活用や新しい働き方を組織に浸透させるエバンジェリスト（デジタルチャンピオン）を設置し、全ての組織にデジタル活用を促す機運やノウハウを浸透させる
 - アクセラレーターの育成：DXを推進するにあたり起こる変化に対応できる従業員を増やす（変化に対応できない従業員を減らす）ための育成モデルを策定し、研修を通じて働き方や業務のやり方を主体的に変えていける人材を育て、日々の業務にデジタルを溶け込ませる





6. おわりに

新しい取り組みを推進することは不安なものです。これはPwCコンサルティングが相談をいただく多くの皆さんの本音だと思います。

ただ、DXの取り組み自体を、組織競争力や従業員エンゲージメントを高め、成長を感じながら生き生きと仕事に取り組む機会と捉えることができるのであれば、この課題に正面から向き合う価値が十分にあると言えないでしょうか。PwCコンサルティングは、そんな課題に挑戦する皆さんと一緒に伴走しながら全力で支援する体制・チームを擁しています。

このレポートはPwCコンサルティングが考えるDigital upskillingの序章であり、今後もシリーズ化しながら、DX人材育成の本質的な観点やユースケースを発信していく予定です。ぜひご期待下さい。



執筆者



北崎 茂
PwCコンサルティング合同会社
パートナー



丹 明善
PwCコンサルティング合同会社
ディレクター



小田原 文子
PwCコンサルティング合同会社
ディレクター



北山 乃理子
PwCコンサルティング合同会社
マネージャー



山形 方人
PwCコンサルティング合同会社
マネージャー



児玉 香織
PwCコンサルティング合同会社
シニアアソシエイト

お問い合わせ先

PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



組織人事・チェンジマネジメントに関するサービスのご紹介

<https://www.pwc.com/jp/ja/services/consulting/people-change-management.html>

DX人材育成（デジタルアップスキリング）

<https://www.pwc.com/jp/ja/services/consulting/people-change-management/smart-learning-upskilling.html>

PwCコンサルティング、Digital Scoringサービスの提供を開始

<https://www.pwc.com/jp/ja/press-room/digital-scoring-service191204.html>

www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwC Japan有限責任監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約11,500人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにのり的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、社会における信頼を構築し、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界151カ国に及ぶグローバルネットワークに364,000人以上のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は www.pwc.com をご覧ください。

発行年月：2024年2月 管理番号：I202309-20

©2024 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.