



人材ミスマッチ200万人を回避せよ 「学び直し」急ぐ個人 後れを取る企業

DXが進むにつれて増える余剰人材と、慢性的に不足するIT人材。 ミスマッチを埋める「リスキリング」が世界でも話題に上る。 動き出す企業とビジネスパーソン、その実態とは。

「人材投資について抜本的に強化 していきたい。3年間で4000億円の 政策パッケージを新たに創設する」

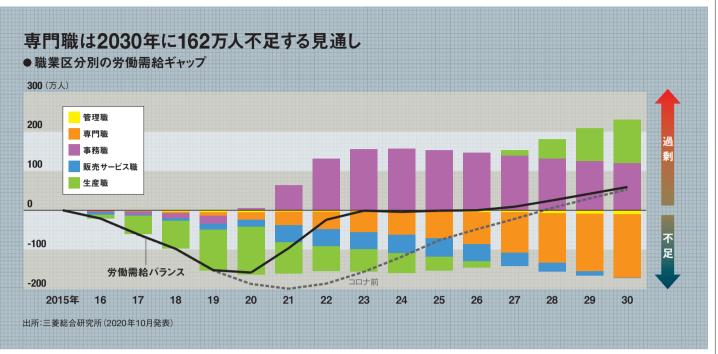
衆議院議員選挙後に新内閣が発足 して間もない11月12日、岸田文雄 首相は東京都内で企業の幹部らと人 材育成についての意見交換を実施し、 デジタル化に向けた人材育成を国と して後押しする方針を示した。

デジタル技術があらゆる業界にとって不可欠となり、IT人材は慢性的に不足している。企業経営者を悩ま

せるこの課題の解決策の一つとして 注目を集めるのがリスキリングだ。

DXや脱炭素社会の構築に向けた GX (グリーントランスフォーメーション) など変化が激しい今、企業 が従業員に求めるスキルもまた急速

014 NIKKEI BUSINESS ● 2021.11.29 写真=skynesher/Getty Images







岸田文雄首相はデジタル化に向けた人材育成などに3年間で4000億円を投じる政策バッケージを創設する方針を発表した(左)。2020年のダボス会議では、 10億人のリスキリングを支援するプログラムの立ち上げが決まった(右)

に変わりつつある。

経済産業省が今年3月に開いた 「デジタル時代の人材政策に関する 検討会 | では、従来型のビジネスモデ ルの就業者を、DXを機にデジタル 人材へと変革させるリスキリングの 必要性がテーマとなった。余剰とな った人材が学び直しによって「新た な武器」を持ち、異なる領域で活躍 する。人材やスキルのミスマッチを 解消し、組織としても強くなる。そ れがリスキリングの狙いだ。

日本で注目を集めているリスキリ ングだが、PART1でも見た通り先行 するのは海外企業だ。

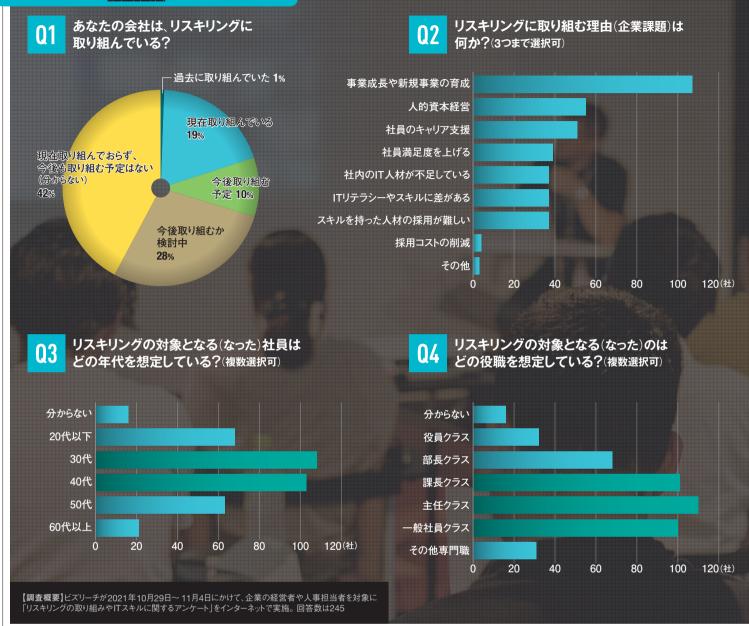
スキルのミスマッチが拡大

2020年には世界経済フォーラム 年次総会(ダボス会議)で、人工知能 (AI)の普及など「第4次産業革命」に 対応するため、リスキリングの必要 性が提言された。30年までに世界で 10億人のリスキリングを支援するプ ログラムの立ち上げが決まった。世 界の人口の8人に1人を対象とする 壮大な計画だ。

日本とは異なり、戦力にならない 社員を解雇しやすい環境にある海外 企業で起こるリスキリングのムーブ メント。働き方改革を進める企業が 増えてきたとはいえ、なお終身雇用 の色合いが濃い日本では、今働いて いる社員をいかに生かすかが企業の 将来を左右するだけに、リスキリン グが重要になってくる。

三菱総合研究所の予想では、30年

Research 企業編



に事務職や生産現場の人材が210万人過剰となる一方、専門技術職は160万人不足するという。IT人材を中心としたミスマッチは拡大する一方で、従業員を鍛え直すリスキリングが喫緊の課題となっている。

では企業やビジネスパーソンはリスキリングに対してどう考え、行動しているのか。人材サービス会社のビズリーチは21年10~11月、経営者や人事担当者といった企業側と、企業で働くビジネスパーソンのそれ

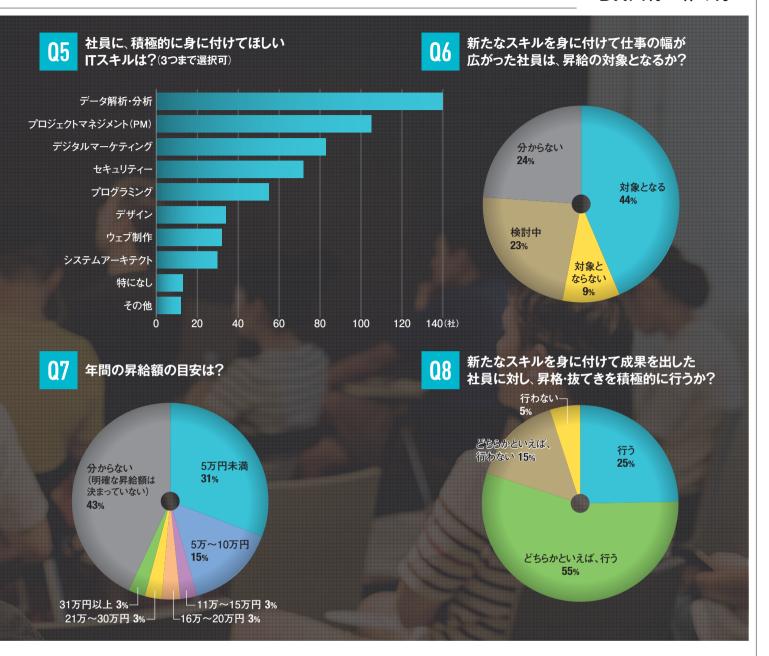
ぞれにリスキリングの実施状況や今後の動向を調査した。この調査からは2つの特徴が浮かび上がる。一つは企業と個人のいずれもがリスキリングを必要不可欠なことと捉えている点。もう一つは、個人の危機感に比べ、企業の危機感が薄い点だ。

まずは企業が対象の調査(回答企業は245社)から見ていこう。リスキリングの実施状況を尋ねたところ、既に実施していると回答した企業は全体の2割となった。今後取り組む

か検討中の企業も含めると6割近く がリスキリングに前向きな姿勢を示 している。

企業が考える対象者は30~40代、 課長クラス以下が中心だ。事業を現場で動かしていく働き盛りの人材に、 新たなスキルを身に付けて戦力になってほしいという願望が垣間見える。 ITスキルを中心に聞いた「身に付けてほしいスキル」はデータ分析・解析がトップ。データ社会で勝ち残るための人材を求めているようだ。

016 NIKKEI BUSINESS ● 2021.11.29 写真=Yagi-Studio/Getty Images



ただ、多くの企業にとってリスキ リングはまだ手探りの段階だ。リク ルートマネジメントソリューショ ンズの千秋毅将氏は「企業はリスキ リングの『後』を考えていないことが 多い | と指摘する。

「会社のため」は限界

それが明らかになっているのが、リ スキリングした社員の昇進や昇給に 関する設問だ。4割強の企業が、リ スキリングが「昇給の対象となる」と 回答したものの、その額を聞くと年 間の昇給額は5万円未満の企業が3 割を占めた。月額にすると数千円程 度の上乗せにすぎない。

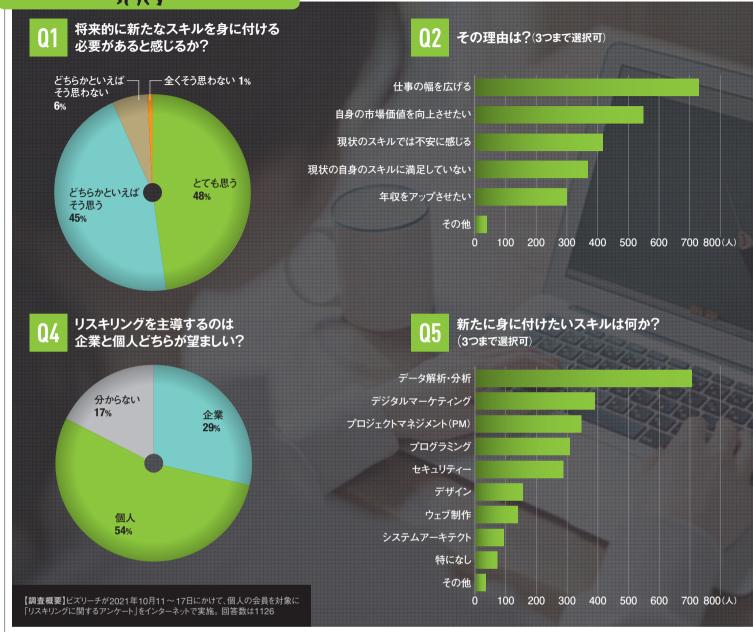
今回の調査を担当したビズリーチ の伊藤綾・ビジネス開発統括部長は 「職階や年齢、資格などで昇給のレン ジが決まっている企業が多く、人事 制度が追いついていない」と語る。

年功序列や職階によって賃金を決 める企業の場合、現行制度の下では 昇給幅に限界がある。本来はリスキ

リングの導入と同時に人事制度全体 の変更も必要になってくるが、そこ まで実行できている企業は多くない。

一方、個人の危機感はかなり強い。 ビズリーチが今年10月、会員1126 人に対して実施した調査によれば、 リスキリングの必要性を実感してい ると答えたビジネスパーソンは9割 を超えた。ビズリーチに登録する会 員が対象なだけに、転職を含め自ら のキャリアに対して高い意識を持つ 面があるにせよ、将来のキャリアを

個人編 Research



考えたときに自らの市場価値を向上 させたい個人は多いようだ。

ビズリーチの伊藤部長は「短期化 する企業寿命に対し、働く期間であ る労働寿命は逆に長くなっており、 企業に委ねるだけでは不安と考える 個人が増えている」と分析する。

終身雇用制度は崩壊しつつあり、1 つの会社だけで自分の労働寿命を全 うする人は今後も減り続けるだろう。 キャリアの晩年を意識すれば、おの ずと継続的なスキルアップの必要性

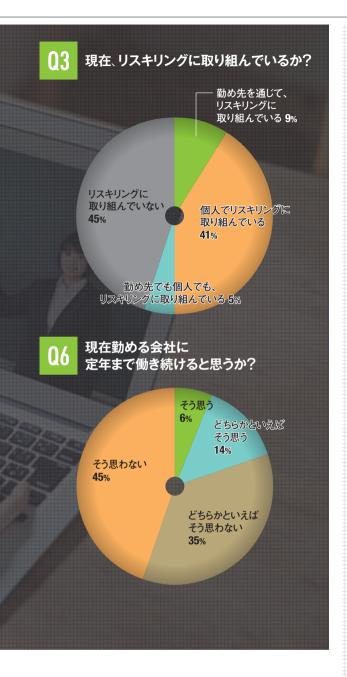
は高まってくる。

実際にリスキリングをしている回 答者は約半数と、既にリスキリング を実施している企業の割合を上回っ た。一方、勤務先を通じてリスキリ ングをしている人は1割程度と少な く、4割が勤務先に関係のないとこ ろでリスキリングに取り組んでいる。

既にリスキリングに取り組んでい る個人からは「会社のためにキャリ アを磨きたくない」「その企業専門の 学びになってしまう可能性がある | との声も上がる。

多くの日本企業はこれまで、優秀 な人材を採用して複数の業務を経験 させ、ゼネラリストを育ててきた。結 果、その会社でしか通用しないスキ ルばかりが身に付き、人材市場の流 動化が進まない原因にもなってきた。

だが、コロナ禍で副業を解禁する 企業が増え、ビジネスパーソンが自 らの市場価値を知る機会も増えてい る。個人編のアンケートでは、定年 まで勤めないだろうと回答した人は



8割に上る。個人が企業に依存しない社会となりつつある今、企業が優秀な人材をつなぎ留めるためにも、学び続ける環境の提供が不可欠だろう。

リスキリングを意識しない企業には、新卒・中途にかかわらず優秀な人材が集まらない時代が来るかもしれない。意識や行動で先行する個人を、企業はどうつなぎ留め、戦力化していくか。PART3では、既にリスキリングに取り組む企業の事例から、そのコツを学んでいく。

Q

リスキリングは個人と企業、どちらが主導すべき?

個 人 派

企業は短期的視点で人材を 求めるケースが多い。中期的 観点でキャリアを考え、責任を 持つのは個人だ

企業が提供する横並びの研修では、学ぶ意欲の薄い人も 参加する。企業にとっては、かけた時間に対する効果が薄い

企業の中で自分を越えるスキルを持つ人がおらず、社内で 相談できる人もいない

企業主導のスキルアップは社 会のトレンドと異なったり、その 企業専門の学びになってしま ったりする可能性がある

個人がスキルを開発し、転職 を通じてキャリアを上げていく 社会になっていくと思う

企 業 派

企業が主導することで、スキル アップにあまり興味がない人 材が覚醒し、「新たな発掘」 につながる可能性がある

企業が提供することで、どのようなスキルが必要かなど、求めている内容が理解しやすい。 個人では費用負担が重い

企業からは直接業務に必要なことを重点的に指示されるので、必要なスキルを習得することで無駄が少なくなる

人というリソースが会社に残ってほしいならば、会社がリードして、人を育てる環境を準備 し提供すべし

教育や訓練は実務と一体となっていなければ意味がない

