

人的資本経営の実現に向けて ④



従業員をリスキリング 成長分野に人材シフト

指南役 宮地 裕太郎さん (SOMPOインスティテュート・プラス 統括上席研究員)

みやじ・ゆうたろう 1995年東大法卒、現在の損害保険ジャパンに入社。営業や経営企画、調査部門での勤務や経済産業省、日本損害保険協会への出向などを経て2019年4月より現職。労働生産性や働き方等の調査研究・データ分析などを担当。経済学や公衆衛生学の研究者らで構成する「生産性に関する研究会」の事務局としても活動中。趣味は登山と温泉巡り

日本の能力開発費は低水準／人材戦略のKPI設定を

企業が人的資本経営を進めていくための課題の一つに「リスキリング」の推進があげられます。学び直しともいわれており、企業がデジタルトランスフォーメーション(DX)時代を乗り越えるために、従業員の業務遂行に必要な新しいスキルや知識を習得させる意味合いでたびたび用いられます。

経済産業省の「人材版伊藤レポート 2.0」でも、人材戦略に求められる共通要素の一つとされています。人工知能(AI)をはじめとするデジタル技術の進化により、現在ある仕事の一部は遠からず消滅する可能性があります。時代に合わない事業を成長分野に移行させて新たな価値を創造するため、企業は従業員のリスキリングに向き合うことが求められています。

世界経済フォーラムのレポート「仕事の未来2020」によると、2025年までに労働力の自動化とデジタル化により8500万件の雇用が喪失する一方で9700万件の雇用創出を予測し、官民連携によるリスキリングの必要性を訴えています。

従業員のリスキリングには企業の人的投資が必要不可欠ですが、日本企業のOff-JT(職場外での研修・訓練)の能力開発費用は他の先進国と比較して低水準です。国内総生産(GDP)に占める日本企業の人的投資は0.1%にとどまり、米国(2.1%)やフランス(1.8%)、ドイツ(1.2%)を大きく下回っています。成長分野に人材をシフトし雇用を守るため、世界各国の企業はリスキリングに取り組んでおり、日本にとっても

教育訓練等の人的資本投資の充実が喫緊の課題です。また生産性に関する研究では、企業による教育訓練投資の増加が労働生産性や賃金を高めるという研究結果もあり、人材投資の不足が日本の生産性が伸び悩む要因の一つと考えられています。

23年3月期決算以降の有価証券報告書から企業の人材育成方針の記載が義務化されますが、企業価値を向上させるための人材投資を促す狙いもありそうです。岸田政権が掲げる「新しい資本主義」では、個人のリスキリング支援として5年間で1兆円の施策パッケージの実施を表明しており、人材投資を後押しする姿勢が鮮明です。

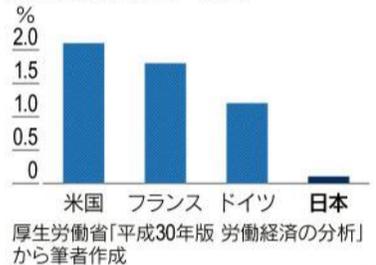
リスキリングの先行事例として米国の通信会社AT&Tが知られています。経済産業省の資

料によると、同社は08年時点で従業員25万人のうち将来の事業に必要なスキルを持つ人は半数にすぎず、約10万人は10年後には存在しないであろうハードウェア関連のスキルしか保有していない実態を把握しました。

そこで20年までに10億ドルをかけて10万人のリスキリングを行い、一定スキルが要求される技術職の約8割を社内人材で充足することに成功しました。またリスキリングプログラムに参加する従業員は、そうでない従業員に比べて人事評価が1.1倍高く、離職率も1.6倍低いというプラス効果も見られています。環境変化に適応した好事例といえるでしょう。

日本でもDX推進と並行して従業員のデジタルリテラシーを高める試みが始まっています。

GDPに占める企業の能力開発費の割合(2010~14年)



日立製作所は、国内グループ企業の全社員約16万人を対象にDX基礎教育をeラーニング形式で実施しています。また、成長の要となるデジタル人材を24年度に海外も含めて9万8千人(うち国内3万9千人)に強化する計画を実行中です。企業は経営戦略と連動した人材戦略のKPIを設定し、リスキリングした人材を成長事業にシフトすることで、はじめて経営目標の実現に向かうことができます。

変化に合わせて必要なスキル磨く／社外活動での知見取り込む

将来の予測が困難な、VUCA(変動性、不確実性、複雑性、曖昧性)時代を企業が生き抜くためには、変化に合わせて必要な技術・スキルを持った人材の確保が求められます。その点、すでに在籍する従業員にデジタルトランスフォーメーション(DX)関連などのスキルを習得させるリスキリングは有効な手段となりえます。DX人材を新規採用するよりコストを抑えられますし、社内業務に精通している分だけ実践面でアドバンテージがあります。持続的な成長には、リスキリングによる従業員の戦力化とそれを実行する人的投資が鍵を握ります。

企業がリスキリングを導入する際の留意点は3つあります。1つ目は、目的やビジョンを明確にすることです。どのスキルをいつまでに習得すべきかの理由とロードマップがなければ、

従業員の理解は得られにくくなります。企業側が従業員の既存スキルを十分に把握しておらず、eラーニング講座を自由に受講させるパターンだと、現在地と目指すべきゴールが不明瞭になり効果が薄まります。

2つ目は、従業員が受講しやすい研修コンテンツを整備・提供することです。日立製作所は従業員の仕事やスキルのデータを登録すると、最適なコンテンツを人工知能(AI)が推奨するシステムを導入しています。自社での内製化にこだわらず、外部の教育プログラムを活用することも一考に値します。

3つ目は、学んだ内容を実践する機会の提供です。リスキリングにより習得した新しいスキルや知識が業務に生かされ、キャリア形成にもつながる実感を、企業は従業員に示していく必要があります。

OJT、Off-JT、自己啓発に対する越境学習の位置付け 実践による学習の活用



座学による学習の活用 石川恒貴「越境的学習のメカニズム」から筆者作成

最近では職場にとどまらず、社外活動を通じて新たなスキルなどを習得する手法として越境学習が注目されています。法政大学大学院教授の石山恒貴氏は、越境学習を「自分にとってのホームとアウェイを行き来することによる学び」で「日常の職場とは異なる環境に身を置いて活動すること」と定義しています。所属企業から他企業やNPOへの出向・派遣を通じ、自社には気づかない学びや視点を獲得、本人のモチベーション向上や能力開発につなげる狙

いがあります。また、越境先での新たな視点や気づきを自社に取り入れれば、既存事業の改善や新規事業の創出の可能性も高まります。企業にとって自社にない知見を取り込むスピードが今まで以上に重要です。新しい知識・スキルを貪欲に吸収し、チャレンジすることを是とする企業文化がなければ、競合他社との差別化は難しいでしょう。

日本では今後も人手不足が続くため、従業員のスキルを向上させ続ける必要があります。リ

スキリングは人的資本を高める効果がありますが、デジタル技術は進歩が早い分だけ関連知識も陳腐化するので、企業は継続的な人材投資を求められます。

一方で自社以外でも通用する研修を行えば、従業員の転職リスクが懸念されます。こうしたジレンマに直面した企業はどうすべきなのでしょうか。そのヒントはエンゲージメントにあります。エンゲージメントの高い従業員は企業への帰属意識が高く、離職率も低い傾向があります。企業は従業員がモチベーション高く自社業務に従事できるよう、リスキリングによる学び直しを通じて、自律的なキャリア形成を後押しすることが重要です。企業は従業員のエンゲージメントの向上とリスキリングの推進にセットで取り組むことで、VUCA時代を乗り越えていけるのではないのでしょうか。