

多様化する人材に活躍してもらうための これからの人材育成とは？

第2回 人材育成に関するアンケート調査結果から今後を考える

調査研究部 主任研究員
米屋 信弘



はじめに

前回7月号では、人材育成全般の現状と課題を概観した。そこでは、従来型の均一な人材育成には限界があり、今後は多様性・自律性を重視することが求められている、ということを解説。また、十数社に対して人材育成・研修などに対するヒアリングを行い、その概要をまとめている。さらに、ジョブ型・メンバーシップ型といった昨今の議論をふまえ、今後必要とされる人材についても触れた。

今回は、まずヒアリング内容をもとに実施したアンケート調査結果をとりまとめた。ここでは、特にリスキリングやデジタル人材への対応を考えるうえで、研修や資格取得にあたっての企業側の推奨対応やインセンティブ付与という点に注目している。

背景としては、昨今の人材育成の考え方や政策の変化がある。政府は6月、経済財政運営と改革の基本方針（骨太の方針）を閣議決定。岸田首相は「人への投資」に重点を置き、3年間で4000億円を投じる、とした。その後、10月3日に召集された第210回臨時国会の所信表明においては、成長産業への労働移動を促すことを含めた「構造的な賃上げ」を目指すべく、リスキリング支援に今後5年間で1兆円を投じることを打ち出している。

こうした情勢を踏まえ、本稿ではリスキリングやデジタル人材について、地方での可能性や今後の方向性を考えてみる。

結論を先に述べると、現時点ではリスキリングについての認識も活用実績も少なく、デジタル人材についても差し迫った必然性を感じている企業は少ないといえる。しかしながら、上述のとおり、今後は官民挙げての支援策が期待できることから、次の点について考察する。

人材育成に関するアンケート調査の概要

目的：北陸の企業における人材育成に関する調査
（定例の企業経営動向調査に併せて実施）
調査方法：郵送によるアンケート調査
調査時期：2022年5月下旬
調査対象先：北陸3県内の主要企業483社
（銀行業、保険業を除く）
有効回答数：201社（回答率41.6%）
すべての集計表は右のQRコードから



- 1 現時点で想定される、経営者側からみたリスキリングやデジタル人材の必要性
- 2 現実的なリスキリングの運用やデジタル人材の活用

1. アンケート結果からみえる研修・資格取得の現状

5月に実施したアンケート調査では、「リスキリング」を次のように定義し、その実施状況について尋ねた（17ページ図表8）。

「リスキリング」の定義

- ・「新しい職業に就くために、あるいは今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために必要なスキルを獲得する／させること」
- ・近年では、特に「デジタル化と同時に生まれる新しい職業や、仕事の進め方が大幅に変わると想定される職業につくためのスキル習得を指す」

以下では、リスキリングやデジタル人材への対応を考えるうえで、アンケート項目の中から、特に研修や資格取得にあたっての企業側の推奨対応やインセンティブ付与という点をまとめた。

ここで注目したのは、企業が人材育成に対して、どの程度「投資」をしているか、する可能性があるか、という点である。単なる費用負担だけではなく、昇給など処遇アップを伴う体系となっているかが本格的な人材育成・人材投資への第一歩ではないか、と考える。

A. 公的資格（国家資格等）取得の推奨

公的資格取得の推奨は、全体では73.4%、製造業・大企業で100%となっている。建設業でも96.4%と高い（図表1）。

図表1 公的資格取得の推奨

(%)				
	している	していない	該当（想定）する資格がない	
全産業 (N=199)	73.4	18.1	8.5	
製造業 (N=94)	71.3	19.1	9.6	
大企業 (N=18)	100.0	—	—	
中小企業 (N=76)	64.5	23.7	11.8	
非製造業 (N=105)	75.2	17.1	7.6	
大企業 (N=24)	79.2	12.5	8.3	
中小企業 (N=81)	74.1	18.5	7.4	
建設 (N=28)	96.4	—	3.6	
卸小売 (N=35)	60.0	31.4	8.6	
サービス業 (N=42)	73.8	16.7	9.5	

このほか、資格取得によって従業員にどんなメリットがあるかを尋ねているが、5～6割の企業では「手当など収入増」を挙げている。また、3～5割の企業で「昇進・昇格・昇給に有利」としている。

建設業では3分の1の企業が資格取得を「昇進・昇格・昇給」の必須条件であると回答している。これは、建設業では1級建築士や2級建築士を、電気工事業では電気工事士や電気施工管理技士などを想定しているためであると考えられる。

このほか、一般的に他業界では使用しない業界特有の資格取得についても尋ねているが、回答結果は公的資格とほぼ同じ傾向であった。

B. 語学など自己啓発としての資格取得の推奨

語学などの自己啓発については、「推奨している」割合は3割程度となっている。なお、製造業・大企業は100%推奨している（図表2）。

このほか、資格取得による従業員のメリットを尋ねているが、約半数の企業で「手当など収入増」を挙げている。なお、4割前後の企業で「昇進・昇格・昇給に有利」としているが、資格取得を昇進などの必須条件とする企業はほとんどない。

図表2 自己啓発・資格取得の推奨

(%)				
	している	していない	該当（想定）する資格がない	
全産業 (N=200)	32.0	50.0	18.0	
製造業 (N=95)	41.1	44.2	14.7	
大企業 (N=18)	100.0	—	—	
中小企業 (N=77)	27.3	54.5	18.2	
非製造業 (N=105)	23.8	55.2	21.0	
大企業 (N=24)	41.7	45.8	12.5	
中小企業 (N=81)	18.5	58.0	23.5	

C. 資格取得の「動機づけ」

一般的に、従業員に対して何らかのインセンティブを与えないと資格取得はなかなか進まないのが現実であり、従業員心理からしてもそうであろう。特に、リスキングに関する内容については、従業員にとって資格取得の前後で「賃金などの処遇」や「勤務場所・配属先」が全く変わらなければ、「何のために勉強しているのか？」となり、勤務意欲低下、離職などにつながる恐れがあるといわれている。「人材育成はコストではなく投資である」という観点からも、企業が人材育成についてどう対応しているのかを判断するうえで重要である。

以下では、研修・資格試験の受講料負担や合格時の対応についてまとめた。

a. 研修・資格試験受講料負担

図表3 研修・資格試験の受講料負担

(%)					
	全額会社負担	半額など一定金額のみ会社負担	全額本人負担	全額本人負担であるが合格・修了すれば会社が負担する（本人負担分を補填）	その他
全産業 (N=190)	52.1	10.0	6.3	18.4	13.2
製造業 (N=91)	52.7	7.7	6.6	22.0	11.0
大企業 (N=18)	27.8	16.7	5.6	33.3	16.7
中小企業 (N=73)	58.9	5.5	6.8	19.2	9.6
非製造業 (N=99)	51.5	12.1	6.1	15.2	15.2
大企業 (N=23)	39.1	13.0	4.3	26.1	17.4
中小企業 (N=76)	55.3	11.8	6.6	11.8	14.5

受講料負担については、全体では「全額自己負担」とする企業は1割にも満たない。多少ばらつきはあるが、約半数の企業では「企業側が全額負担」となっている（図表3）。

b. 資格試験合格時

図表4 資格試験合格時の対応

(%)			
	合格祝い金（一時金）あり	一定期間、資格手当など給与に反映	特にない
全産業 (N=191)	25.7	28.3	46.1
製造業 (N=92)	31.5	23.9	44.6
大企業 (N=17)	52.9	17.6	29.4
中小企業 (N=75)	26.7	25.3	48.0
非製造業 (N=99)	20.2	32.3	47.5
大企業 (N=23)	30.4	30.4	39.1
中小企業 (N=76)	17.1	32.9	50.0

資格試験の合格時には、合格祝い金や給与の上乗せといったインセンティブを設けている企業もあるが、全体で見ると、半数弱の企業では合格にあたって「特に（従業員側のメリットは）ない」という結果になっている（図表4）。

このほか、通信講座などの修了時の対応も尋ねているが、資格試験と異なり8～9割の企業で「特にない」という結果となっている。

以上の結果から、アンケート対象とした北陸の企業では、次のような可能性があるということが推察される。

・（不動産における「宅建士」や金融商品販売業における「証券外務員」など、当該業務に携わるにあたり必要不可欠な資格取得という理由もあるが）「公的資格取得を推奨する」という考え方をもつ企業が多いことから、必要な人材に高度なスキルを習得させることについて資格取得に対する補助や処遇アップの可能性は高く、「本来のリスクリング」につながる「素地」はあると思われる。

・一方、研修や通信講座などについては、受講料を会社負担とする企業は比較的多いものの、合格・修了に伴う報酬・処遇アップという企業は少ない。したがって、現状では、資格取得を伴わない「知識の底上げ」を図るような部分については「本来のリスクリング」にはつながりにくい状況にあると思われる。

なお、上述のアンケート結果は新卒採用の正社員についての対応をまとめたものである。このほか、中途採用正社員や非正規社員などに対する研修についても調査している（アンケート結果の詳細は冒頭のQRコードから確認ください）。

D. 中高年層に対する研修

今回のアンケートでは、中高年層に対する研修についても尋ねている。一般的に、入社初期は階層別研修などもあり、ほとんどの従業員は研修受講の機会があるが、年を重ねるにつれて「研修に呼ばれる機会が少なくなる」という従業員は多いといわれている。こうした状況のなかで、「リスクリング」の対象者として昨今中高年層が取り上げられていることを踏まえ、現時点において、中高年層に対してどういった研修対応がなされているのかを尋ねた。

中高年層に対する研修は企業側指名、本人手挙げ制の両方とも傾向はほぼ同じで、9割の企業では研修制度がないという結果になっている（図表5、6）。

図表5 企業側が指名する中高年層に対するフォローアップ研修

		（％）	
		ある	ない
全産業	(N=198)	9.1	90.9
製造業	(N=94)	7.4	92.6
大企業	(N=18)	16.7	83.3
中小企業	(N=76)	5.3	94.7
非製造業	(N=104)	10.6	89.4
大企業	(N=24)	25.0	75.0
中小企業	(N=80)	6.3	93.8

図表6 本人の手挙げ制による中高年層に対するフォローアップ研修

		（％）	
		ある	ない
全産業	(N=197)	10.7	89.3
製造業	(N=93)	12.9	87.1
大企業	(N=18)	16.7	83.3
中小企業	(N=75)	12.0	88.0
非製造業	(N=104)	8.7	91.3
大企業	(N=24)	12.5	87.5
中小企業	(N=80)	7.5	92.5

こうした状況から考えると、現時点では、企業側が中高年層に対して研修を促すような体制にはなっていないことがわかる。しかしながら、ここまで解説してきたリスクリングに対する意識が進めば、必然的に中高年層に対する研修のあり方・考え方もポジティブな方向に変わってくるものと思われ、今後を期待したい。

E. 現状の研修体系についての問題意識

現状の研修体系について、「現状で十分」とする企業は1割強にとどまっている。4割以上の企業では「さらに充実させようとしている」が、一方で同程度（4割前後）の企業は「何かをしなければなら」と理解していても、まだ緒についていない」状況である（図表7）。

また、今後の研修の取り組みや課題に関する自由意見を次のように分類した。

A：全体的に底上げを図る考え方

B：頑張る人・意欲ある人に報いる考え方

Aは、どちらかというと旧来の日本型慣行に近い。

Bは、（成果・実績はともかく）意欲ある人を活かすために育成・処遇するという考えであり、自律的な人材育成という考え方に近い。

A：全体的に底上げを図る考え方

<今後の取り組み>

- ・全社員受講の階層別研修（ヒューマンスキル・コンセプチュアルスキル）を立案中
- ・全役職者に対して、企業側が求める社員としての姿勢を理解し実行してもらうための研修

<課題>

- ・管理職の管理能力の平準化およびレベルアップ
- ・中堅およびリーダー層に対するモチベーションアップ
- ・技術者育成研修を導入したが、更に受講者を増やしていくためには、更なる施設の拡充のための初期投資コストが必要であることや、講師人材の増員・確保が課題
- ・年配社員の資格取得が進まないため、資格を取得する意味や重要性を伝え、取得率を上げるような工夫が必要

B：頑張る人・意欲ある人に報いる考え方

<今後の取り組み>

- ・女性社員活躍のための研修（上長や女性社員本人を対象）
- ・リスクリングのためのeラーニング
- ・コロナ禍以前に取り組んでいた語学教育と研修の復活（英語・中国語・仏語等）。

<課題>

- ・学びたい、受講したいという人が少ないこと
- ・定期的に本人の力量をフォローすること

図表7 自社の現状の研修体系

(%)

	現状の研修体系で十分である (変更の予定はない)	さらに研修内容・メニューを充実させようと考えている / すでに取り組んでいる	研修内容・メニューの取捨選択を行い、スリム化を検討中 / すでに取り組んでいる	何かを変えなければならぬという意識はあるが、まだ実行に至っていない	その他
全産業 (N=195)	12.8	42.6	3.1	39.5	2.1
製造業 (N=92)	12.0	44.6	2.2	40.2	1.1
大企業 (N=17)	5.9	58.8	5.9	29.4	—
中小企業 (N=75)	13.3	41.3	1.3	42.7	1.3
非製造業 (N=103)	13.6	40.8	3.9	38.8	2.9
大企業 (N=24)	4.2	62.5	—	29.2	4.2
中小企業 (N=79)	16.5	34.2	5.1	41.8	2.5

2. リスキリング・デジタル人材育成について考える

冒頭で述べたとおり、今後、官民挙げてのリスキリング支援が想定される。また、DX推進を掲げるうえで、その重要な担い手であるデジタル人材の育成・採用が急務となることが予想される。

一方、5月に実施したアンケート調査結果は図表8のとおり、大企業であっても1割強の企業しかリスキリングに対応できていない。

図表8 リスキリングを志向する研修制度

(%)

	ある	ない
全産業 (N=198)	4.5	95.5
製造業 (N=94)	3.2	96.8
大企業 (N=18)	11.1	88.9
中小企業 (N=76)	1.3	98.7
非製造業 (N=104)	5.8	94.2
大企業 (N=23)	13.0	87.0
中小企業 (N=81)	3.7	96.3

こうした実情をふまえ、以下ではリスキリング・デジタル人材について、いわば「理想と現実」をまとめてみた。

(1) 本来あるべきリスキリング

リスキリングを志向するパターンとして、大きく3つに分けて考えてみた。

- ①従業員本人が、業務範囲の拡大や先進的なスキル習得のために積極的に新たな知識習得を目指し、企業側にアピールするという「加点型」
- ②従業員本人が「学ばないと生活の現状維持もできない」という危機意識からくる「守勢型」
- ③従業員にリスキリングを促すことによって企業として生き残りを図るという「企業主導型」

以下で示すとおり、**本来のリスキリング**は③の「企業主導型」であるべきと考えられている。

リスキリング(re-skilling)を直訳すると「新しいスキルを再習得させる」となり、英文法からみると次のとおりとなる。

主語：企業、他動詞：リスキル、目的語：従業員を

近年、「リスキリング＝学び直し」として表現されることが多いが、本来は、従業員個人が自由に好きなことを学び直す、ということではなく、DXなど企業の変革ニーズに対応するために従業員に業務として学ばせるものである。

つまり、**リスキリングとは企業側が実施に責任を持つ「業務」の一つであり、個人主導で興味のある分野を大学などで学び直す「リカレント教育」とも趣旨を異にするものである。**

以上をふまえ、**本来あるべきリスキリング**についてまとめると、次のとおりとなる。

A. リスキリングにより処遇アップが前提

リスキリングの主体は、個人ではなく企業側である。業務として、「就業時間内に行うべきものであって、夜や週末などに学ぶようなものではない」。仮に就業時間外の対応となる場合には時間外手当の支給が必要である。

また、リスキリングしても処遇が変わらない、ということでは効果が期待できない。企業側が「学びの価値基準」を設定し、従業員に対して「何を学ぶとどんな良いことがあるのか(処遇・報酬・地位など)」をセットで示すことが重要である。

B. リスキリングの対象分野は企業側が設定 (リスキリングは経営戦略)

何の分野についてリスキリングをすればよいのか、という点については次のような考え方がある。

リスキリングすべきスキル = A - B

A : 企業が「当該部署で働く人が本来有しているべき」と考えるスキル

B : 従業員が現在有しているスキル

企業は「この部署・このポジションにはこういうスキルが必要」ということをあらかじめ明示しておく必要がある。これはジョブ型の採用・雇用の考え方（職務記述書／ジョブディスクリプション）に近い。本来ならば、当該スキルを有している人を採用・配置すれば良いが、社内外に即戦力として該当する人がいない場合には、リスキリングによって、不足しているスキル（＝埋めるべきスキル）を企業の責任において学んでもらうという考え方である。

これを従業員の視点でみると「新しいことを学び、新しいスキルを身につけて、新しい業務・職業に就くこと」となる。

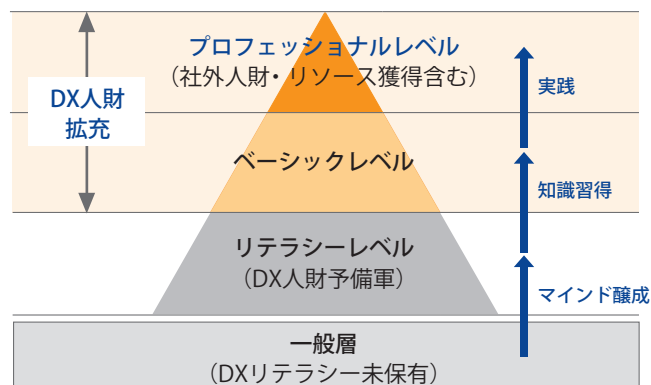
(2) 現実的な運用としてのリスキリング

上述のとおり、本来は「新しいことを学んだことによって新しい仕事に就き、より高い賃金を得る」となることが理想であるが、現状の企業内あるいは労働市場ではなかなかうまくいかない状況にあると思われる。

また、次のような考え・実態もあり、本来あるべきリスキリングの浸透には課題が多い。

- ・（中高年層が）初歩的なDXを学んでも、それだけで給与が上がるわけではない。
- ・たとえ勉強、訓練したとしても、必ずそのスキルを発揮できる業務に就けるわけではない。
- ・人材投資に対する「選択と集中」という観点からも、一律ではなく対象者を「意欲のある人や将来性のある人など」に限定すべきである。

図表9 凸版印刷が定義するDX人材のスキルレベル



出所：凸版印刷株式会社 2022統合レポート

以上を踏まえ、リスキリングを推進するにあたっての現実的な対応を次のように考えてみた。

これは、ジョブ型雇用の導入についての課題に共通する部分があり、「日本型（現実的な）リスキリング」と言ってもよいかもしれない。

＜平等に底上げを図るリスキリング＞

従業員の基礎的な知識の習得や、全体的な底上げを図るようなスキルアップ（アップスキリング）に資する研修・資格取得などについて、企業側の費用負担で対応する。

＜人材の「選択と集中」によるリスキリング＞

高度な知識習得を期待する人材に対しては、ポストと処遇をセットで提示してお互いに納得した形で本来のリスキリングに取り組んでもらう。

(3) デジタル人材への対応

昨今、リスキリングとともにデジタル人材の確保・育成といったことも注目されている。

一般的に、デジタル人材にはデータサイエンスやAIなど高度で最先端のデジタル技術を用いて生産性を上げることが期待されている。一方、現状では、一部の大手企業や特定の業種でもてはやされている言葉となっており、「ジョブ型」の時と同様に、将来的な危機感はあるものの、まだそんなに急いで対応するほどではないと考える経営者も多いのが実態ではないだろうか。

また、企業側はすべての従業員に最先端のノウハウ習得を期待しているわけではなく、基本的なデジタル知識の底上げを図るという面もあるはずである。

図表9のとおり、上位層のプロフェッショナルレベルも重要であるが、リスキリングの概念を活用し、中下位層の底上げを図ることによって自社全体のDXに対するリテラシー向上・マインド醸成を促すということも重要であろう。

DX人材の属性・役割

サイエンティスト	・データを利活用し、 ツール開発や高度技術を実装
エンジニア	・高度なシステム開発 ・検証完了仮説の本格実装
ビジネスデザイナー	・新規ビジネスの企画 ・アジャイル仮説検証

図表10では、デジタル人材についての概念図を例示してみた。デジタル人材の採用・育成に先行する大手企業のホームページや統合報告書などには、より細分化・明確化された体系図が示されているが、ここではあえて簡略化したものを示している。

一般的に、社内には「システムを構築する人（直接的にいない場合にはシステムに強い人）」と「システムを利活用する人」がおり、利活用する人の中には「得意な人」と「苦手な人」がいる。

デジタル化・デジタル人材育成に際して、会社の中で社長がデジタルに精通しているとは限らず、実際には、役員・部長クラスで社内全体を俯瞰して采配・コーディネートできる人材が、外部人材ではなく生え抜きの正社員として必要といわれている。

その下の層としてはデータサイエンス、セキュリティなどの専門分野に秀でた人が位置付けられる（図表10のIT人材）。

また社内には、こうした技術を自分で使いこなせる人、さらに下には、こうした技術を他人に教わりながら活用する人がいる（図表10の左下）。

なお、社内にデジタルやITに精通する人材が不足している場合には、外部人材に頼ることも必要であろう（図表10の右下／IT人材は外部人材でも可）。

また、社内全体としてITリテラシーが不十分・偏在している場合、現場とIT人材との間で意思疎通が図れない可能性がある。そうした場合には、両者を取り持つ「通訳」の立場の人がいることが望ましい（図表10の真ん中下）。

大企業であれば、必要とするデジタル人材は多いが、社内に対象者・有望な人材も多いと思われる。一方、人員に限りのある中小企業では、どういう人材の獲得・育成を優先させればよいであろうか。

既述のとおり、デジタルを理解したうえで社内全体を俯瞰し采配できる人材は必ず必要であり、できれば特定の事業部門に偏らない（部分最適に陥らないような）立場の人が望ましいであろう（なお、この立場の人は、必ずしも高度な専門知識を有している必要はなく、少なくとも全体を理解できる能力があればよいとされる）。

現実的には、IT人材や「通訳」のような専門知識を持った人は副業人材をはじめとした外部人材で対応しながら社内全体の底上げを図っていくという企業も多いと思われる。

3. 次回調査に向けての展望

政府によるリスキリング支援が打ち出されたことを受け、その趣旨を踏まえたうえで改めてリスキリングやデジタル人材育成を中心としたアンケート調査・ヒアリングを実施していく予定である。

なお、「現時点では未定」という回答が多いということも想定されるが、地方企業におけるリスキリングやデジタル人材の活用・推進の一助になるような問いかけを考えている。

さらに、将来的な労働人口減少に備え、OJTや技術伝承などについても調査・研究していきたい。

図表10 デジタル人材に関する概念図の一例

