

DX時代のリスキリング

2050年4月

～私は2000年に熊本市で生まれたZ世代の50歳。これまでに転職を3回経験し、職種もずいぶん変わったが、異なる業務をこなしながら自分なりに満足のいく社会人生活だった。この間、小さいながらも家族と暮らす住まいも手に入れ、趣味で始めた茶道は、今では師範代として教えることができるようになった。振り返ると、大学を卒業した2022年は、官公庁をはじめ、あらゆる企業でDXに向けたリスキリングが本格化し、就労環境が変わるターニングポイントだったようだ。～

デジタルトランスフォーメーション（DX）の進展により2025年までに97百万人の需要が増加する職種がある一方、85百万人の職種が失われると世界経済フォーラムで公表された。国際機関や各国政府では、大量の失業者が出るのを回避しようと労働者を再教育してスキルを上げること（以下リスキリング）に関心が集まっている。また、企業でもリスキリングを通じてDXを加速しようという気運が高まっている。本稿では、リスキリングの背景と、地方自治体など行政の支援を活用した中小企業のリスキリングの意義について考察する。

1 リスキリングの背景

- DXの進展により、企業はリスキリングに取り組む必要性が高まっている。
- 世界中でリスキリングに取り組む動きが広がっている。

(1) リスキリングとは

経済産業省は「リスキリング」を「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」と定義している。類語に「リカレント」があるが、リスキリングは企業側が従業員に対し必要な知識やスキルを身につけてもらう取り組み、リカレントは個人が生き方や働き方を選ぶため就業先を離れ教育機関で学び直す取り組みと、主体が企業か従業員かという点に違いがある。

(2) 世界で注目されるDXとリスキリング

デジタル技術の進歩に伴い、企業は製品やサービス、組織、業務プロセスなどの変革が急務になっており、DXで新たな価値を創造し市場優位を確立しなければならない。それを実現するため、従業員に対するDXに関する能力開発・再教育の必要性が高まっている。

また、世界では、自動化やAIによりデータ入力、経理や事務などが代替され、雇用が失われる「技術的失業」が懸念されている。OECDは、2030年までに世界の全雇用のほぼ1/3にあたる10億人以上が影響を受けると推計している。2020年1月の世界経済フォーラム年次総会（ダボス会議）では、世界中の人々が仕事から取り残されないように「2030年までに全世界10億人をリスキリングする」と宣言し注目を集めた。

DX時代のリスキリングは、企業と労働者の双方が生き抜くために重要な戦略となっている。

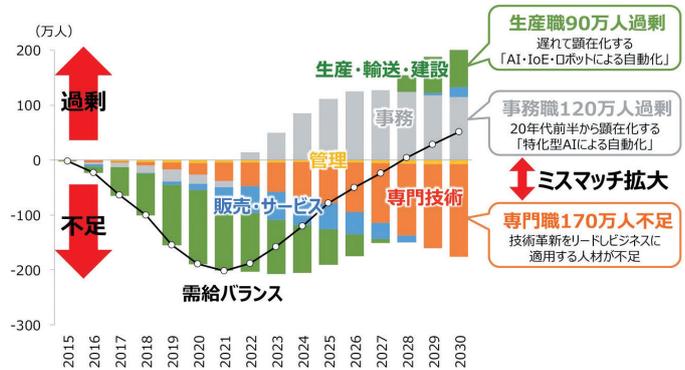
2 日本におけるDXとリスクリング

➤ 企業は、社内人材をリスクリングし専門人材へ育成することが求められる。

(1) 労働需給のミスマッチ拡大

2030年の日本の生産年齢人口は2020年比92%、2050年には68%と推計されており、人手不足が予想される。労働需給をみると職種によって状況が異なっている。(株)三菱総合研究所によると、2030年には事務職で120万人、生産職で90万人が過剰となり、専門職は170万人が不足するなど、ミスマッチが2022年以降に拡大すると推計されている(図表1)。この不足する専門職にはデジタル技術で価値創造する職種が含まれている。つまり、デジタルスキルが乏しい人は、将来「技術的失業者」になる恐れがある。この需給のミスマッチを解消するには、リスクリングによる専門人材の育成が求められる。

図表1 職種別の労働需給ギャップ2015年比



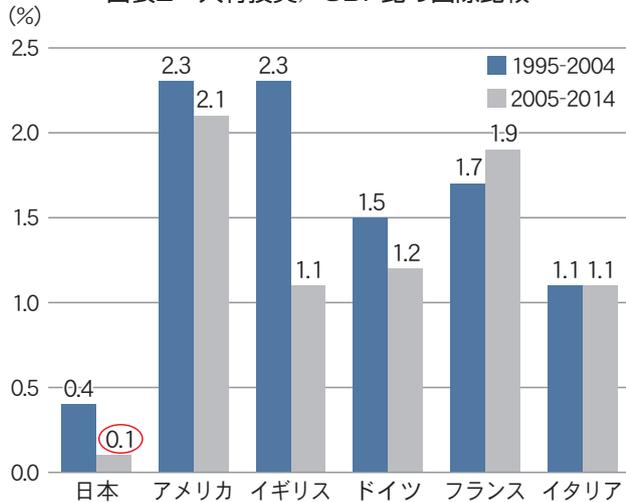
資料：(株)三菱総合研究所「内外経済の中長期展望2018-30年度」

(2) 従業員への教育投資状況とOJT

厚生労働省によると、日本企業の能力開発費は国内総生産比で0.1%と欧米諸国に比べ大きく見劣りしている(図表2)。また、能力開発費用のうち労働者一人当たりのOFF-JT費用も、2008年リーマンショックを境に低下傾向にあり、その後は概ね1万円台で推移してきた(図表3)。

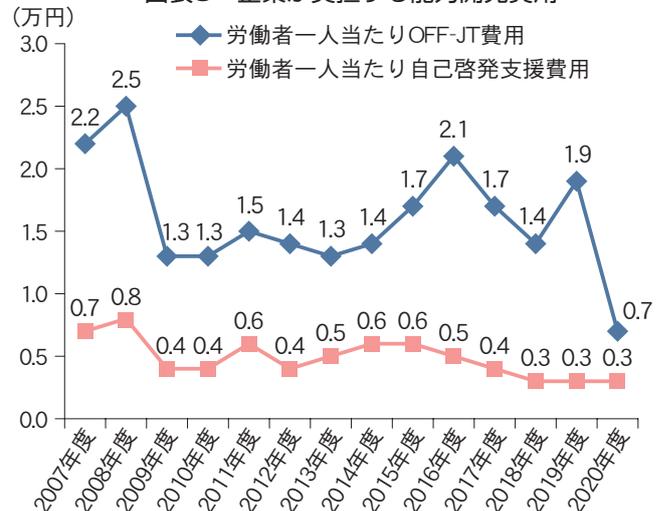
日本では人件費がコストと捉えられるケースが多く、そのコスト削減のためにも人材教育の支出が抑えられてきたとみられる。しかしながら、DXを推進するための新しいスキルは、社内に学べる前例や指導者がいないことが多く、OJTで実施することは難しい。

図表2 人材投資/GDP比の国際比較



資料：厚生労働省「平成30年版労働経済の分析」国民経済計算 JIP 2015 (一部宮川簡易推計) 及びINTAN-Invest database より当研究所作成

図表3 企業が負担する能力開発費用



資料：厚生労働省「能力開発基本調査」より当研究所作成

(3)DX人材育成の動き

①不足する人材を育てる

DXを推進するためのデジタルスキルを持った人材は不足しており、すでに人材の争奪戦が激しくなっている。そのため、社内の人材を、DX推進に必要なスキルを習得させるリスクリングが注目されている。独立行政法人情報処理推進機構（IPA）によると、DXを推進する7種類の人材の中で、プロダクトマネージャー（デジタル事業を主導するリーダー）とビジネスデザイナー（デジタル事業の企画・立案・推進等を担当する人材）の不足感が強かった（図表4）。この2種類はシステム開発のような技術系スキルではなく、営業や事務プロセスの中でデジタル事業を企画・推進するような、いわゆるビジネス系スキルとなっている。事業活動においては、業務課題や顧客ニーズをよく知る現場スタッフが、企画や推進を担うことで実効性が上がる。従って、リスクリングの対象者は本部の企画セクションなど一部の職種だけでなく、これまでDXスキルやリテラシーが必要とされてこなかった職種にも広げていくことが有効と考えられる。

一方で、企業内には自動化やDXによって縮小される職種がある。日本企業の多くはジョブ型雇用の欧米と異なるため、社内の人材を成長分野の人材とするべくリスクリングして、自社の目指す将来像の実現のために活用することは、DX時代の経営戦略になるといえよう。

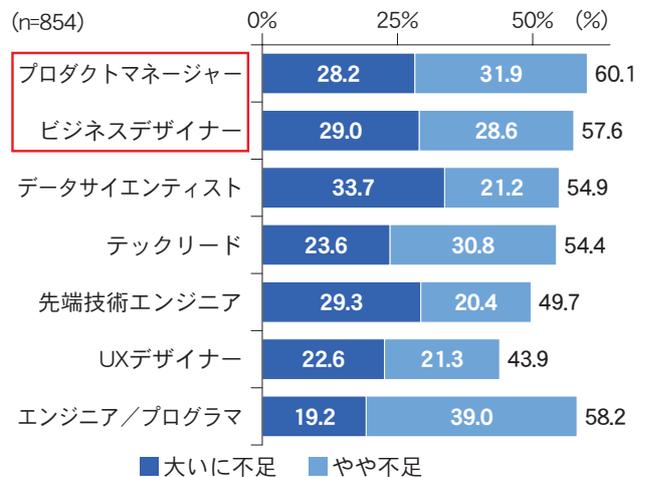
②従業員のモチベーションと処遇

リスクリングの成果は従業員の姿勢に大きく影響される。リスクリングを行う際は、時間、難易度、ストレスや意欲維持など、クリアにしなければならない点も多い。従業員のモチベーションを上げ成果を得るためには、リスクリングの取組みに見合った評価や処遇などのインセンティブが有効になる。スキルと仕事と報酬のマッチングが適正であればモチベーションアップになり、結果的に事業の成長につながるものと考えられる。また、モチベーションアップは働き甲斐や充実をもたらし、私生活においても好影響を与え、ウェルビーイングも実現するであろう。

③リスクリングがもたらす雇用とキャリア形成への影響

こうしたインセンティブを求める動きは、職務の設計や評価制度などにも影響を与える。DX人材が不足する現状においては、スキルを持った人の市場価値は高く流動性も高い。従来、日本では総合職のように職種を特定せず年功序列で賃金が上昇するメンバーシップ型が定着していた。そのような制度下では、仕事と報酬のマッチングはなじまないため、違う人事制度での雇用が必要なケースも出始めている。一部の企業では、DX人材をはじめとした専門人材を、ジョブ型雇用へ切り替える動きも出てきている。今後、リスクリングによって専門スキルを習得した人材は、ジョブ型雇用への対応が可能となるため、従業員の自律的キャリア形成を促進していくと予想される。

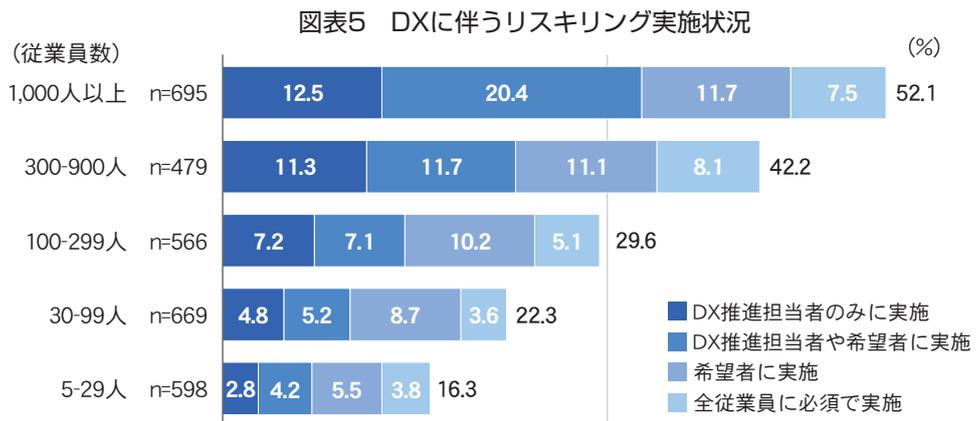
図表4 DX人材と不足感



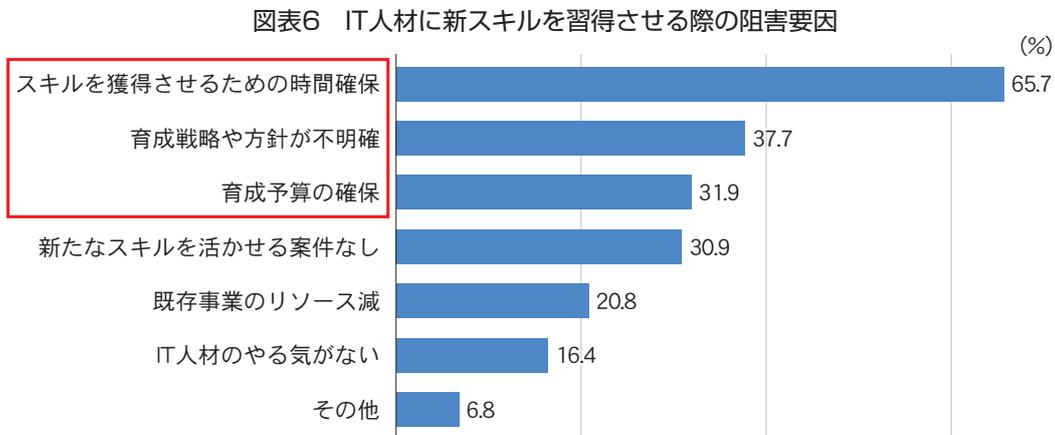
資料：IPA「デジタル時代のスキル変革等に関する調査報告書」（2021.4）より当研究所作成

④リソース不足

DXが進むなか企業価値を高め続けるには、将来を担うデジタル人材育成が欠かせない。しかしながら、(株)リクルートの調査によると、従業員が少ない企業ほどDXに伴うリスクリングに取り組む割合が少なくなっている(図表5)。また、IPAの調査によると、DX成果があった企業では社内のIT人材に新たなスキル習得させるにあたっての阻害要因は、「スキルを獲得させるための時間確保」、「育成戦略や方針が不明確」、「育成予算の確保」が上位となっている(図表6)。これらの阻害要因は、新たにDX人材を育成する上でも同様と思われる。特に中小企業では、人、資金などのリソースが限定されており、リスクリングに取り組むハードルは高いと思われる。



資料：(株)リクルート「人的資本経営と人材マネジメントに関する人事担当者調査(2021)」より当研究所作成



資料：IPA「デジタル時代のスキル変革等に関する調査」(2021.4)より当研究所作成

3 中小企業支援の動き

➤ 日本でも行政・地方自治体などが連携し、中小企業を支援する取組みが始まっている。

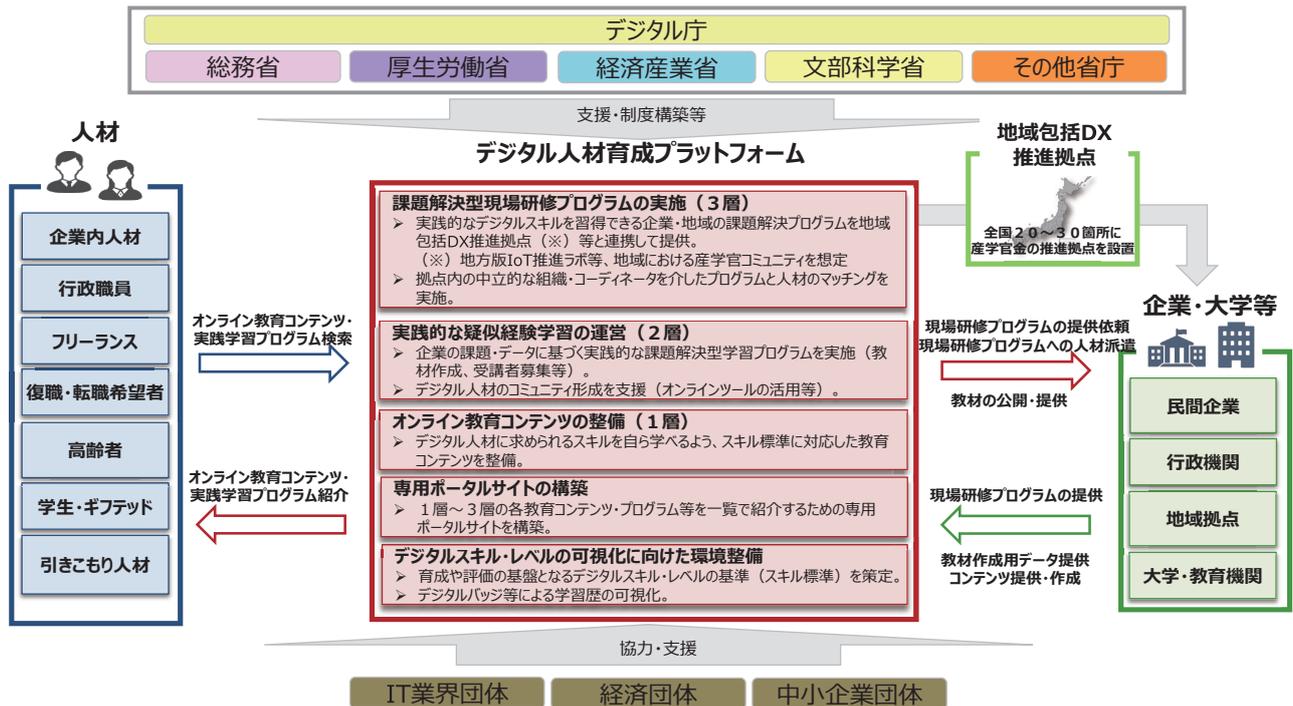
(1) 中小企業支援の必要性

中小企業庁によると、中小企業は日本の全企業全体の99.7%、従業員は約70%、付加価値は約53%を占め日本経済を支えており、中小企業がDXに向けたリスクリングに取り組むことは日本全体の成長維持には不可欠であろう。しかしながら、中小企業がリスクリングを進めるにあたっては前述のようにハードルが高いことから、国・自治体・経営者団体・関連企業同士などが連携し支援することが欠かせない。専門家による教育設計や、学習プログラムやコンテンツの共有、学習コミュニティの提供など、リスクリングを支援する仕組みが求められる。

(2) 国の支援

最近になって日本でもリスキリングに向けた支援策を講じる動きが出ている。政府は人材投資として3年間で4千億円を投じる政策パッケージの創設を公表し、経済産業省では「デジタル人材育成プラットフォーム」を構築し、2022年度の本格運用を目指している（図表7）。また、厚生労働省でも、公共職業訓練について「職業能力開発促進法」の改正案の提出を予定するなど、各省庁での検討や取り組みが始まっている。また、資金面での支援を行う各種補助金制度も用意されている（図表8）。

図表7 デジタル人材育成プラットフォーム 概要イメージ



資料：デジタル時代の人材政策に関する検討会 「デジタル人材育成プラットフォームの検討について」（2021.12）
経済産業省 商務情報政策局情報技術利用促進課

図表8 リスキリングで企業が利用できる国の補助金制度

補助金制度	対象	省庁	概要
人材開発支援助成金	企業	厚生労働省	特定訓練、一般訓練、特別育成訓練の3コース
事業再構築補助金	企業	経済産業省	コロナで売上減少した企業を助成、研修費も対象
教育訓練給付金	個人	厚生労働省	専門実践教育、特定一般教育、一般教育訓練の3種類

(3) 熊本県の取組み

熊本県は、DX推進の気運醸成を図るため有識者等からの意見を求める「DXくまもと創生会議」を2020年12月に組織し、産官学のコンソーシアム設立などの方向性を示し、学生や社会人のDXに関する教育についても議論している。そのなかで、「地域活性化人材育成」と「阿蘇DX人材育成」がパイロットプロジェクトとして進行している。

4 中小企業にとってのリスキングの意義

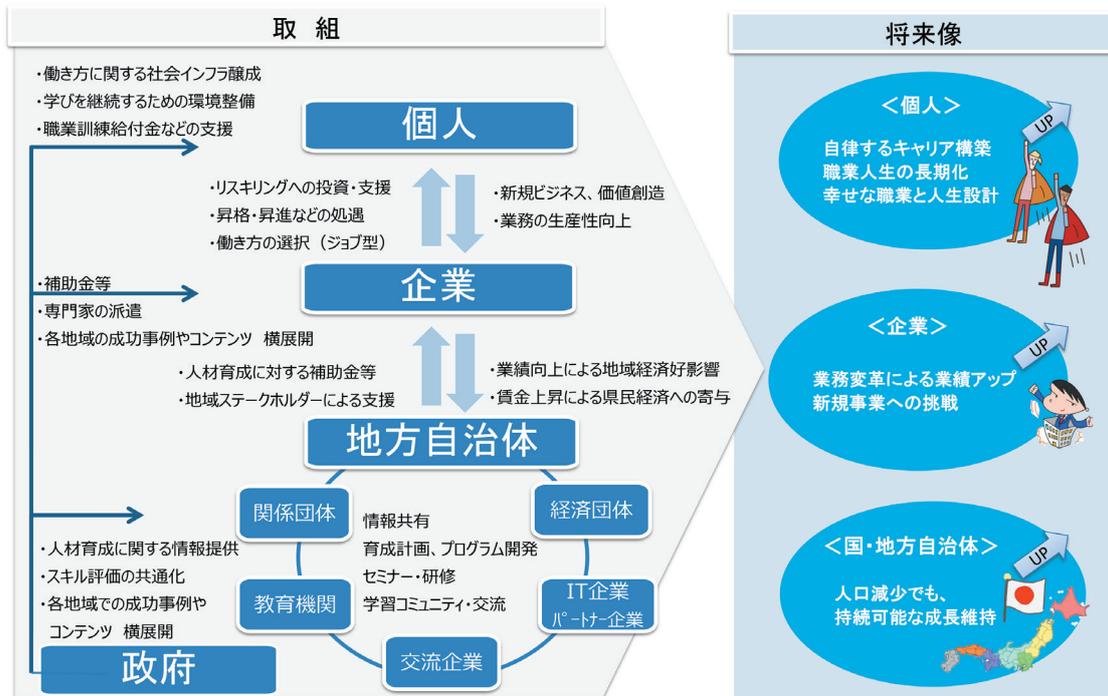
DXの推進に加えて、コロナ禍に伴って加速したデジタル化により企業は大きな変革を迫られている。これらの動きはこれまでの事業活動を一変させるほどの勢いがあるため、その対応は決して容易くない。また、市場からの評価や競争優位性の確立、ミスマッチの解消、持続可能性を高めるために、先行した精緻な計画と実践が欠かせない。中小企業が単独でDXに取り組むにはハードルが高いものの、DX人材などの採用が資金的にも困難な中小企業だからこそ、自社内でDXに関する人材を育成する意義があるともいえる。

2022年は、国や県などの公的支援が具体化しつつある。地方の中小企業においても、リスキングに向けた環境が整備されつつあり「リスキング元年」の様相を呈している。

下の図表に示すように、地方自治体が地域のステークホルダー間の連携をリードし、企業のリスキングに深く関わることで地方の中小企業のリスキングが加速するものと思われる（図表9）。そして、国は、各地域の成功事例の横展開、助成金や専門家派遣などを行い、地域差を最小限にするような環境整備を行っていくことが求められる。今後、このようなリスキングの取組みが地域全体に広がっていけば、それぞれの企業の業績向上はもちろん、地域経済の更なる飛躍が期待できる。

また、従業員「個人」に目を向けると、平均寿命の延伸や定年延長等により、益々「働く」期間は長くなるため、リスキングを実践することで自由な職業選択や副業に取り組むことも可能になるだろう。結果として企業の成長・拡大を支えるばかりでなく、個人としての幸福＝ウェルビーイングの実現にもつながっていく。

図表9 これからのリスキング



資料：当研究所作成

2050年からの30年

～スキルを重視した働き方の広がりです仕事に性別、年齢、国籍は問われなくなった。人生100年時代と言われて久しいが、私は80歳まで働きたいと思っている。これから30年、何を学び、どんな仕事を続けていくのか、変わり続ける自分自身が楽しみだ。～