

人材投資が成長左右、重み増すリスキリング—スマートワーク経営調査

2023/11/08 16:30 日本経済新聞電子版 2111文字

人材を付加価値の源泉と見なす人的資本経営への関心が高まる。2023年のスマートワーク経営調査では、人材育成力に優れた企業が総合ランキングの上位を占めた。デジタルトランスフォーメーション（DX）が加速し、「人生100年時代」も到来するなか、リスキリング（学び直し）の巧拙が企業の成長を左右する。

みずほフィナンシャルグループ（FG）で人事企画の仕事を担当する佐々木隆之さん（39）は7月から3カ月間、会社のDX人材の育成研修に参加した。法人営業やM&A（合併・買収）などの業務を経験してきたが、前の職場でネット銀行関連のプロジェクトに携わってから、デジタルスキルの必要性を強く感じ、受講を希望した。

延べ80時間程度のカリキュラムで人工知能（AI）用のプログラミング言語などを学び、デジタル技術を使った新規事業のアイデアづくりも行った。「DXを通じた普段の業務の効率化の可能性も見てきた」と話す。

みずほFGは4月から、グループの中核企業5社の社員約4万4千人を対象に、レベルに応じたDXスキルの学習カリキュラムの提供を始めた。24年度には対象の全社員が最も基礎的な講座を受講することを目指す。

関心の高い働き手には実践主体の高度な研修も行う。25年度までにDX推進の知識を有する専門人材を約1千人育成する。

ポストの社内公募や社内兼業も進め、個々の社員の目指すキャリアへの挑戦も後押しする。上ノ山信宏CHRO（最高人事責任者）は「優秀な人材を集めてふるいにかける従来の手法は限界を迎えている。一人ひとりの希望に合わせた育成が重要になる」と指摘する。

スマートワーク経営調査によると22年度の1人当たり研修費用（正社員）の単純平均は、21年度比18%増の約5万7千円だった。新型コロナウイルス下に出社が必要な研修が縮小された影響で減少したが、収束に伴って増加基調に転じた。1人当たり研修費用が10万円以上の企業の割合も15%とコロナ前の19年度の水準（14%）を上回った。1人当たり研修時間も18.5時間で、研修時間の調査を始めた20年度以降、最高になった。

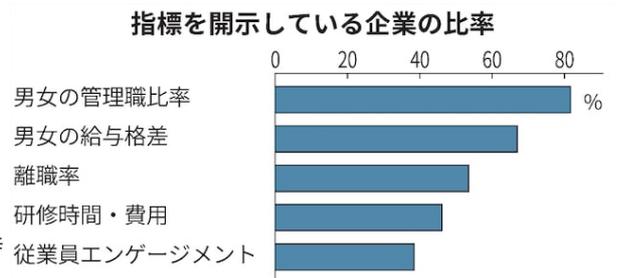
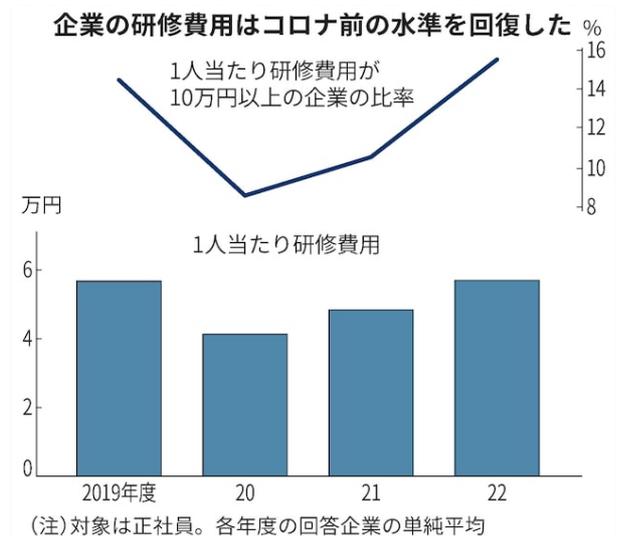
多くの企業が活用しているのが法人向けのオンライン研修サービスだ。国内ではベネッセホールディングスが展開する「Udemy（ユーデミー）」は、デジタルスキルなど約1万種類の教材をそろえる。利用企業は6月末時点で約1300社と1年で倍増し、日経225銘柄の過半が利用する。

単に多くの講座をそろえ、個人の自由に任せる「放任型」のリスキリングでは、必ずしも十分な成果は上がらない。学びの意欲を高める工夫も必要だ。

旭化成は21年からグループ全4万人のリスキリングに「オープンバッジ」と呼ばれる仕組みを活用する。カリキュラムの受講履歴や習得したスキルを証明する電子バッジで、SNS上などで公開し社内外に学習成果をアピールできる。



みずほFGの佐々木隆之さんは会社が提供する研修を通じてデジタルスキルの習得に力を入れている



「素材開発へのAIの活用」などのカリキュラムごとに約30種類のバッジを発行。全従業員の6割程度が少なくとも1つのバッジを取得している。

「生涯現役」が標準になるなか、ミドルシニアのリスキリングも重要性を増す。サントリーホールディングス（HD）は4月、40代以上の社員を中心とする研修制度「100年キャリア学部」を始めた。これまでの会社員人生で得た経験を整理し、今後のキャリアに生かす方法などを学べるオンライン教材を約20種類そろえた。

同社の定年は65歳。再雇用で70歳まで働ける一方、50代後半で役職定年となる仕組みもある。バブル期に大量入社した世代が50代後半を迎えるなか、キャリア後半戦の仕事への意欲と生産性を高める狙いがある。

今夏から地方自治体やNPO法人で地方創生や社会貢献活動を体験するプログラムも始めた。中高年に多様なキャリアの機会を提供することは、中堅や若手の働きがいの改善にも寄与すると期待している。

人的資本の情報開示「元年」

2023年は人的資本の情報開示「元年」だ。経営戦略と連動した人材育成や働きやすい社内環境整備の方針について、大手企業は有価証券報告書で公表することが義務付けられた。

23年のスマートワーク経営調査では、研修時間や費用を開示する企業の比率は46%だった。男女の管理職比率（81%）や離職率（53%）に比べて開示率は低い。研修時間・費用について、複数年度の開示を行っている企業は33%、測定方法を開示している企業は9%にとどまる。

リスキリングの取り組みが先行するみずほFGや旭化成は、人材投資額の時系列推移などを統合報告書やホームページで積極的に開示している。開示は機関投資家や働き手の評価につながる。

1990年代以降、バブル崩壊の後遺症に苦しむ日本企業には、コスト削減を優先する縮小均衡型経営が染みついた。民間の人材投資は減り続け、国内総生産（GDP）比では主要国で最低の水準に落ち込んでいる。世界ではこの間、産業の知識集約化が加速した。

人的資本の情報開示を契機に、人への投資に先行する企業に人材や資金が集まる循環を生み出すことが、30年に及ぶ日本の低成長とイノベーションの停滞を終わらせるカギとなる。

（雇用エディター松井基一）

【「スマートワーク経営調査」関連記事】

- ・ 男性の育休取得5割迫る 多様性改革じわり 日経調査
- ・ 健康経営、最新テクノロジーで 従業員の働きがい向上
- ・ 最新技術 競争力の源泉、新たな需要を開拓
- ・ 研究開発でAI技術磨く イノベーションを促進

許諾番号30096244 日本経済新聞社が記事利用を許諾しています。

本サービスで提供される記事、写真、図表、見出しその他の情報（以下「情報」）の著作権その他の知的財産権は、その情報提供者に帰属します。

本サービスで提供される情報の無断転載を禁止します。

本サービスは、方法の如何、有償無償を問わず、契約者以外の第三者に利用させることはできません。

Copyrights © 日本経済新聞社 Nikkei Inc. All Rights Reserved.