

## 第4回 デジタル時代の人材政策に関する検討会 議事要旨

### 1) リンクトイン・ジャパン村上氏プレゼンテーション及び質疑応答

#### 【プレゼンテーション概要】

- LinkedIn では、利用者のデータを用いて、個人向けと法人向けのサービスを展開している。個人向けにはキャリアアップのための機能を提供しており、法人向けには、人事業務をサポートする機能やマーケティングの機能を提供している。その他に、研修コンテンツを無償で提供するサービスもある。
- 以前から、外資系企業では LinkedIn を用いた求人やダイレクトソーシングが一般的となっていたが、近年は、働き方改革やコロナ禍の影響により、キャリアのオーナーシップが個人に移る傾向が強まり、国内全体で個人の LinkedIn 利用者が増加している。
- 最近、当社が開始した「Skills based Hiring」プログラムは、職種に必要なスキルをグローバルで標準化した上で、テスト等を通じて人材のスキルを把握し、経歴や学歴ではなく、スキルベースで採用を行う取組である。現在、米国でパイロットプログラムを実施しており、GAP 社や Microsoft 社などのグローバル企業も参加している。

#### 【質疑応答抜粋】

- 人材流動は、コロナ禍によって変化しているか。
  - コロナ禍によって影響を受けた業界を中心に、転職希望者が増加している。しかし、転職希望者の規模に比べて、実際に転職に成功した人材はそれほど多くないため、企業と人材の間でミスマッチが起こっている可能性がある。また、通勤時間等に勉強してキャリアアップを図ろうとする個人が増加する傾向が見られ、コロナ禍前と比較して当社が提供する研修コンテンツの視聴時間が約3倍になっている。
- スキルベースの採用の取組が進んでいるとのことだが、ジョブディスクリプションのようにジョブが明確に定義されているのか。それとも、人材に必要なスキルや知識が定義されているのか。
  - ジョブディスクリプションとして、その仕事に必要なスキルとコミュニケーション能力等のコンピテンシーがあわせて示されているケースが多い。
  - なお、採用の考え方は、日本とそれ以外の国では大きく異なる。日本では、正社員となるチャンスが新卒採用に偏っており、人材に役割を当てはめようとする傾向がある。一方、ジョブ型雇用の場合は、先にポストがあり、個々のポストにジョブディスクリプションが存在する。採用計画として予めポストと採用する人数を決

定した上で、その人数に合わせて社内外から人材を採用・確保する。事業終了や撤退・見直しなどで業務が終わるとチームごと解散し、雇用契約が終了することもある。

- 米国では、関連する学位や職歴がない状態で未経験の仕事に就くことは難しいとされてきたが、その実態は変わりつつあるのか。
- 米国では現在でも、大学院などで専門教育を受けないと、転職時の職種転換は困難であるのが実態である。当社の「Skills based Hiring」の取組は、コロナ禍で失業した人材に対して、デジタル分野のスキルを習得してもらい、再就職を支援するという失業対策の一環でもある。また、ダイバーシティ推進のために、選考過程でのマイノリティへのバイアスを排除し、スキルのみで評価する機運が近年高まりつつあり、特にその意識の高い企業が試験的に本プログラムに取り組んでいる。

## 2) 広木委員プレゼンテーション及び質疑応答

### 【プレゼンテーション概要】

- DX を実現するためには、Digital Transformation（企業のデジタル変革）だけでなく、開発者が高速に仮説検証に取り組めるような文化・組織・システムを整えるという観点での Developer eXperience（開発者体験）の獲得も不可欠である。
- 現在、働き方改革の機運が高まっているが、今後は、企業の人的資源がコンピューティング資源に置き換わり、ヒトの仕事は効率的な業務運営からビジネスの仮説検証へと変化する。将来的にはすべてのホワイトカラーはコンピューターに仕事をさせる「開発者」となり、その際に開発者体験の文化資本は強力な武器となる。
- 開発者の文化資本が蓄積しやすい企業とは、リソース効率（緻密に計画された正しい手段であるか）よりもフロー効率（最も早く検証できる手段か）を重視する企業である。そのような企業では、迅速に仮説検証を行い、素早く失敗に気づく文化が存在するため、環境の大きな変化にも迅速に適応することが可能となる。
- これが、DX を通じて企業が目指すべき姿であり、それを実現するためには、高いスキルを持った人材を獲得するだけでなく、自社を変革し、優秀な人材が集まるような文化資本の蓄積に取り組むことが重要である。

### 【質疑応答抜粋】

- 人材を育成する制度だけではなく、組織の能力や文化が必要であるのは間違いないと感じた。
- DX を推進する際は、ある種のマインドセットが必要であり、これは人材の流動性の高い会社のほうが醸成されやすい。そのため、ジョブ型雇用や人材の流動性が重視されることが多いが、実際には文化資本を整えることができれば、ジョブ型雇用等は副次的な問題であると言える。

- 政策的な観点からは、どのような取組が有効であると考えられるか。  
→ 管理職のマインドを変化させるリスクリングが政策的に重要なのではないか。

## 2) 全体討議

### 【経営者の意識の重要性について】

- 本検討会では、ミクロ的課題を優先的に議論することになっているが、企業の文化資本を変革する上では、マクロ的課題に含まれる経営者の意識が非常に重要なのではないか。  
→ 経営者の意識は非常に重要であるが、そこにすべての原因を求めると、それ以上の議論が進まなくなってしまう。そのため、経営者の意識が変化し、現在以上に DX が進んだ際にあるべき環境やスキルに見える化などの要素について、議論をいただけるとよい。(事務局)
- 組織の文化資本の問題は、最終的にはやはり経営者の問題である。経営者の意識が変わらないまま DX を実現することは不可能である。本検討会では、デジタル人材の重要性とあわせて、経営者の意識の重要性についても発信していくべきではないか。

### 【組織の文化資本の重要性について】

- 先日、社員が PC 購入の際にハイスペックな機種も含めて自由に選べることの是非について、社内の総務部から指摘があった。管理が煩雑になるため、社員のわがままを認めず、機種を管理すべきというのが総務部側の意見だったが、PC の性能は、優秀なエンジニアにとっては非常に重要な要素であり、人材の定着率にも影響することを説明して合意を得た。日本企業の多くは、同様の問題を抱えているが、そのような企業には、優秀なエンジニアは定着しないと思われる。
- 上記の問題は、社長や管理職が、コストの削減と付加価値の創出のどちらに重点を置いているのかという意識の問題であると言える。現在、日本では、付加価値の創出よりもコスト削減を重視する管理職が多い。従業員が楽しく働ける環境を提供する職場と従業員に対してコストの削減を要求する職場では、企業文化が全く異なるため、やはり経営陣や管理職は、文化資本の議論に欠かせない要素である。
- 1990 年代以降の不況期は、コスト削減が成功体験につながる事が多く、現在の中間管理職や経営層には、そのような経験を積んできた人材が多い。過剰なコスト削減が組織の適応力の低下を招き、そこから離反した優秀な人材が適応力の高い企業に集まるため、企業間の階層化はますます広がっている。
- 文化資本に関しては、過去にも、コーポレートアイデンティティ (CI) という考え方が注目されたことがある。DX を「デジタル (D)」と「トランスフォーメーション (X)」に分けて考えると、「D」が技術であり、「X」が文化に関係しているが、技術を活用するだけでなく文化を変革することも重要であると改めて感じた。

- 本検討会を通じて、デジタル人材の育成と同時に企業文化の変革が必要であるという点を発信する必要がある。

#### 【人材の能力やスキルに見える化の重要性について】

- 社会全体として、人材の能力やスキルに見える化し、信頼できる情報として市場で活用できるようにすることも重要である。
- 見える化された能力やスキルを通じて転職が可能な環境が成立するためには、流動化した労働市場が前提となる。
- パラレルキャリアを認めることも有効である。兼業や副業を通して、個人は他の市場でも成功することができ、企業は優秀な人材の離職を防ぐことができる。日本の労働市場では、意欲的な人材から転職してしまうことが課題であるため、兼業や副業など転職以外の方法で流動化を促すことも効果的である。
- 日本企業では、これまで同じ部署に人材が固定されてきたが、デジタル人材は社内のあらゆる部署で必要とされるため、社内異動させることによって、メンバーシップ型の延長線上としての人材の流動性を高めることも可能である。
- 資格試験について、資格や認定を一度取ってしまえば、その後スキルが陳腐化しても厚遇され続けるという環境は、組織を停滞させる可能性がある。そのため、そのような環境とならないような工夫が必要である。
- 能力やスキルに見える化を進めるに当たり、そのフレームワークについても見える化する必要がある。誰もが使える共通言語がやはり重要である。

以上

<お問い合わせ先>

商務情報政策局 情報技術利用促進課

電話：03-3501-2646