

第2回 Society 5.0時代のデジタル人材育成に関する検討会 議事要旨

＜日 時＞ 令和6年11月26日（火）13:30～15:00

＜場 所＞ オンライン会議（Teams）

＜出席者＞ 三谷座長、石原委員、奥本委員、秋本様（久世委員代理）、
後藤委員、三枝委員、角田委員

＜オブザーバー＞ 関係省庁・関係団体

1) 海外のスキル情報収集と活用の事例

事務局より、海外のスキル情報収集と活用の事例について説明が行われた。

2) スキルベースの人材育成・雇用と労働市場（有識者プレゼンテーション）

後藤委員より「スキルベース組織とスキルの可視化の現状」について、奥本委員より「求職者の仕事探しにおけるスキルデータ活用の取組み」について、プレゼンテーション行われた。その後、委員間で討議が行われた。

【全体討議】

～スキルベース組織とスキルの可視化の現状について～

- 今後、これまでの日本企業のOJT的な人材育成の考え方が徐々に通用しなくなり、個人が自らのキャリアを描いて、自分でスキルを磨くという考え方がより強くなると考えられる。その際、ジョブ型雇用の導入もうまく進まない日本のOJT型社会を、個人がモチベーションを持って自分のキャリアを描いて勉強し、企業側もマネジメントベースでのリスクや、必要なスキルを集めて組織成果を出すような動きを創出するためには、どうすべきか。
- 必ずしもジョブ型からでなければスキルベース組織に移行できないわけではない。海外では、ジョブ型ではなく、いわゆる年功序列や終身雇用の企業においても、DXを進めるにあたり、全社的にスキルの可視化に取り組み、適性がある方にデジタル業務を担ってもらう形で、ジョブ型雇用を経ることなく直接スキルベース組織に移行しようとしている例も見られる。
- 世界的に見ても、すぐに全面的にスキルベースに移行するのではなく、手始めに新しいスキルであるデジタルスキルからスキルベース組織への移行を行う企業が多いのか。

- 米国と欧州で傾向は異なる。欧州では、Twin Transition と呼ばれるデジタルとグリーンへの同時移行を実現するためのリスキリングが重視されており、デジタルのみならずグリーンも同時に進めるという方向性で、スキルベース組織を運用している企業もある。ただ、リスキリング・スキルベース等の取組を通して目指す将来の方向性という意味では、DXは大きな方向性の一つと言える。
- 実践経験はどのように評価すべきか。例えば、実務経験も全てスキルというアセットに切り替わったものとして評価すると考えれば良いか。
 - 実際の就業時間内の行動や、やり取りをスキルとして評価するプラットフォームが登場し始めている。例えば、Web ミーティングを行い議事録を作成する等のプロセスの中で、どのような立場で動き、どのような仕事をしているかということ AI が評価し、スキル情報に反映するスキルテック企業がある。このような企業はまだあまり多くないが、これから実務経験が評価され、スキル情報として活用されるようになっていくのではないかと考える。
- 人柄や人間性、あるいは「人間力」と表現されるようなものを、どのように評価や報酬に反映させるべきか。
 - ソフトスキルやヒューマンスキルというような、いわゆるケイパビリティやコンピテンシーに近い内容をスキル情報として活用する企業も出てきている。Skill-Based Hiring という観点では、大量にデータを学習して、面接の際の表情や話し方からパーソナリティを分析・評価することも、一部可能になってきている。こうした側面の評価も、スキルという観点で取り入れられる方向に進むと考えている。
- 海外の先進的な事例について、日本における導入のポイントや、優先的に進めるべき取組などがあれば、教えていただきたい。
 - グローバルな事業を手掛けている会社では、ジョブ型で人が採れない、あるいは将来のビジネスモデルの転換がうまくいかない等の要因により、追い込まれてスキルベースへの移行を試みる会社が出てきている。グローバル企業では、世界共通の従業員・タレントを、差別なくスキルで評価し組織を作ることに對するニーズが大きい。日本でも、グローバル企業でスキルベース組織が導入され、成果が表に出てくると、他の企業にも広がっていくのではないかと考える。
- 日本企業の変化には、外圧が必要だということを改めて感じた。そうしたグローバルな競争の中でトップクラスに立つ企業や、逆に人が採れない中小企業で進み始めるのではないかと実感は得ている。
- 日本では一芸に秀でた人材よりも、オールラウンダーを高く評価する文化があると考えられる。スキルベース組織では、専門性を持った人材が前提となるため、日本でス

スキルベースの考え方が広がるためには、このような人事慣行や人材育成の考え方も課題となるのではないかと。

→ スキルベース組織という考え方には、専門性を持っている人材を明らかにするだけでなく、全社員のスキルを明らかにすることで、組織全体の保有スキルのポートフォリオが明らかになるという意義も有しており、日本のオールラウンド指向は、必ずしも障壁になるとは限らないと考えている。有価証券報告書については、機関投資家も、リスキニングやチェンジマネジメントの観点から役員のスキルマップに注目しており、スキル情報を開示できない会社は投資を受けにくくなる傾向にある。今後は、単純な星取り表ではなくて、積極的にスキル開示ができる企業に評価が集まるようになっていくのではないかと。

- スキル情報を、より積極的に活用すべきという点については大いに賛成である。データドリブン人事の文脈において、本来蓄積すべきデータはスキルのみで十分であり、リーダーとしてふさわしい人材を選ぶ際、たとえば胆力等の要素は必ずしもデータベース化する必要はなく、リーダーや人事部が日頃から適切に把握すればよいもの。こうした要素を含め、全ての要素をスキルベースに移行すると言い切ってしまうと、日本の企業は一步も動けなくなるのではないかと。海外においてはどのように取り組まれているのか。

→ スキルの可視化により実現できること限定的であり、スキルベース組織によってスキル状況を一律にデータとして明らかにすることと、胆力のようなものを測る評価は共存して良いものと考えている。スキルベース組織への移行により、全ての課題が完全に解決すると思込みすぎている傾向があるが、あくまでもデータをどのように使うのかという活用方法の観点であり、全てを100%把握したいという企業のニーズに、現状では応えることはできていないし、全ての情報をスキルデータとして収集する必要もないと考えている。

～求職者の仕事探しにおけるスキルデータ活用の取組について～

- サービス業も含め、スキルや業務経験を登録できるのはとても良い仕組みである。その延長線上で、定量化が難しい対人スキルやコミュニケーションスキル、例えば営業マンでリベラルアーツの雑学を多く持ち、相手に気に入られやすいといった点まで把握できるような仕組みは考えられているか。

→ スキルや業務経験を分解して入力してもらうことは、AIを使ったマッチングの取組の第1段階。第2段階は、個人が好む職場風土や希望する働き方等のほか、さらに多様なソフトスキルも加味されていく。営業におけるコミュニケーション力、といった大きな概念では粗くマッチングには使えないが、例えばどのような価格帯の商品をどのようなスタイルで売っていたというような業務経験を聞くことで、コミュニケーションスタイルやコミュニケーションスキルを予測したマッ

チングも可能である。第3段階は、テキストベースでの入力情報や経験などの資料をAIが解析することで、応募者が有する能力を予測する。さらに4段階ではAIがこれらの情報を踏まえた上で、「このようなスキルを持っていますか」「このような観点はいかがですか」等の質問が自動生成され、登録者が回答を選択することでスキル情報がストックされていく。

- 労働市場において、人材需要は上昇しているにもかかわらず、実際のマッチングが成立しにくい、また、報酬上昇にもつながらない等の課題について、こうした課題は海外でも同じ傾向なのか。
 - 海外、特に欧米では労働市場がより活発に機能しているため、人材のニーズがあれば、マッチングの成立や報酬の上昇につながりやすい。日本では終身雇用の名残があることに加え、これまでスキルの棚卸が十分にされておらず、人材の需給に労働市場が敏感に反応することが少なかった。しかし、今後スキルベースの取組が増える中で、国内企業の採用動向も変化していくのではないかと。実際、スキルベースのマッチングを進めることでマッチングの総量は増えていると思われる。また、スキルベースのマッチングにより、女性やシニアの方へのレコメンドと採用につながる機会が増えつつある。より円滑な労働移動が実現し、移動の総量が増加することが期待される。現在はスキルベースのレコメンドがあっても、企業側が年齢等の従来の選考基準を重視して採用を見送るケースも見られるが、人手不足の業種を中心に選考基準を変えていく動きもあり、少しずつ解決していくのではないかと。
- スキルベースにより、非正規雇用から正規雇用の労働移動も増加しているのか。
 - まずは、正規・非正規雇用それぞれの市場の中で人材の移動が増加する。その中で、非正規から正規への移動も増えていくと考えられるが、まだ急激に増加している状態ではない。
- 近年、大学における情報系学部の新設に伴うデジタル人材の不足、自治体等のデジタル人材の不足が深刻になっている。大学や自治体等は予算面でも余裕がないことも多く、現在の中途採用市場で人材を採用することは難しい。そうした観点では、ジョブマッチングのビジネスモデルを変えていかなければ、社会全体で人が流動しないのではないかと。例えば新たなビジネスモデルとして、ITベンダーが60代の社員に対する福利厚生の一環として、企業や、大学・市役所等の社会的意義の高い職場へ自社が費用を負担して送り出すようなビジネスモデルは成立するか。また国で費用面の支援をする必要はあるか。
 - 国の費用面の支援は効果がないとは言えないものの、労働市場で大きな規模を占めている対象に補助を行い、流動性を高める取組の効果は限定的と思われる。例えばグリーン等、国の戦略として重点的に移動を促進したい分野で、ピンポイント

トで他の政策と掛け合わせて進めるのであれば効果が期待できるが、「シニア」のような大きな市場で行う場合、スキルや業務経験ベースの労働市場や個人の評価を成立させることがより重要と考えられる。従来は、様々な労働条件の制約を持つシニア人材が、自身のスキルを生かしたいという「労働条件×スキル」のマッチングが非常に難しく、機会も少なかったが、今後はそこが崩れていくことが期待できる。

- その場合、ビジネスモデルの費用は誰が負担することになるのか。
 - 通常の情報提供型の募集サービスは、募集に当たり広告費用を支払うというモデルのため、その利用はある程度採用にお金をかけられる企業に限られていた。スキルベースでのマッチングの仕組みが整うと効果と効率が高まることが期待されることから、情報提供型の募集サービスでも成約課金などの異なる課金のモデルが導入されていく可能性もある。バリエーションが増えることで、大きな採用予算を確保できない企業も参加できるようになり、従来よりも多くのジョブが市場に出てくると予想される。
- 非常に細かい粒度でスキルを反映できる仕組みは素晴らしい。国の全体戦略としては、高いデジタルスキルを持った人材が、スキルを明らかにしながら、ニーズのある場所に無駄なく配置されることが重要であると考えられるが、そうしたハイエンド層に対しても、細かくスキルを可視化するような求人・求職体系に移行しているのか。また、以前よりも質の高いマッチングが実現できているのか。
 - ハイエンド層に対するスキルベースでのマッチングは職種によって異なる。デジタルやITに関するスキルは、先進的に取り組みやすい分野で、資格を含めたスキルによるマッチングの利用意向も高い。一方で、マネジメントのような体系化しにくい領域は、スキルのタグを作ることは可能だが、マッチング精度をどこまで高めることができるかについては、少し進捗を見る必要がある。
- マッチングの仲介事業者が良いプラットフォームを提供してくれることは非常に重要であり、引き続き取組に期待したい。
- 今後、スキルベースの方向に進むこと自体は間違いのないものの、どこまでの対象をスキルという言葉の中で、あるいは拡張して考えるべきかという点については、一括りで考えない方がよい可能性がある。ゼネラリストとスペシャリストの対比も重要なポイントであり、スキルに対する捉え方が荒いため「ゼネラリスト」という言葉でごまかす傾向もある。実際、CEOに求められるスキルセットがあるのではないかと。

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