

人的資本経営の実践に向けて鍵を握る「リスクリング」

—社員の「スキルの明確化」に向けて—

ポイント

- 「人的資本経営」の潮流が加速する中、経済産業省が2022年5月に公表した「伊藤レポート2.0」の冒頭で指摘されているとおり、リスクリング（学び直し）の重要性に注目が集まっている。
- Udemyと（株）ベネッセコーポレーションが、2022年度の階層別研修について公表した「人的資本経営時代の階層別研修実態調査2022」によると、研修内容について、内定者・新人研修では「ビジネスマナー」、若手・リーダー研修では「リーダーシップ」や「ロジカルシンキング・デザインシンキング」等のビジネススキル、管理職・幹部・役員研修では「コーチングマネジメント」や「リーダーシップ」等が重視されている。
- 人的資本経営の実践に向けたリスクリング（学び直し）では、経営戦略と連動した人材戦略の実現に向けて、経営戦略から人材戦略にバックキャストし、「専門性」の観点からも必要な“人財”を定義し直すことが求められているのではないだろうか。

1. 人的資本経営の実践に向けて求められる「リスクリング（学び直し）」

2022年は「人的資本経営元年」と呼ばれ、金融庁が2023年1月31日に公表した「「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正案に対するパブリックコメントの結果等について¹」に基づいて、人的資本の情報開示では「人材育成方針」と「社内環境整備方針」、多様性では「女性管理職比率」、「男性の育児休業取得率」、「男女間賃金格差」の5つの項目を有価証券報告書に記載することが義務化される²等、大手企業を中心に人的資本経営への取組みが本格化している。

こうした流れを加速させた「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0³」（2022年5月）において、人的資本経営の実現に向けた検討会の座長を務めた伊藤邦雄氏は、「中長期的な経営戦略と現有人材との間のギャップを可視化してきただろうか。感覚的には分かっているが、可視化しなければ確かなる手は打てない。そうしたギャップを埋めるために、「リスクリング」を推奨した。従来、戦略的なリスクリングの場や機会を企業は社員に本気で提供してきただろうか。」と問題提起した上で、経営環境の急速な変化に対応するため、さらに社員が将来を見据えて自律的にキャリアを形成できるようにするため、リスクリング・学び直しを促すことの重要性を指摘している。

¹ 金融庁ホームページ(<https://www.fsa.go.jp/news/r4/sonota/20230131/20230131.html>)を参照

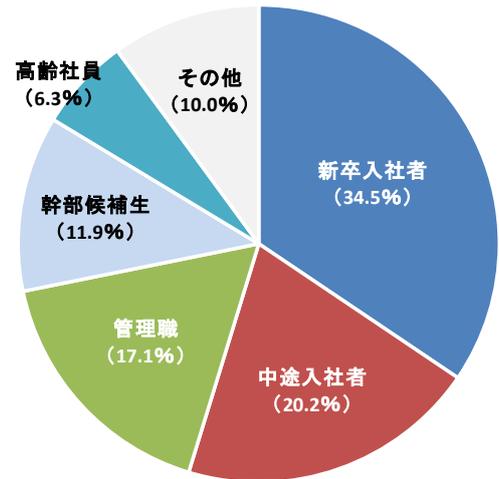
² 人的資本経営開示においては、故意または過失により事実と異なる誤情報を記載した場合、刑事罰、行政処分、課徴金といった罰則を受ける可能性があるため留意が必要である。

³ 経済産業省ホームページ(<https://www.meti.go.jp/press/2022/05/20220513001/20220513001.html>)を参照

企業の人材開発予算配分をみると（図表 1）、予算配分の過半は、「新卒入社者」と「中途入社者」に充てられており、中高年層、とりわけ高齢社員に対してはわずかである。これに対して、小林（2023）は、「研修は新人が受けるもの」であり、多くの従業員にとっては関係のないもの。それは、そもそも人材投資額が極めて低い日本企業が、さらにその投資先を正規雇用の「新人」と「管理職」にばかり振り分けることによって起こります。」と問題点を指摘している。

こうした中、Udemy と（株）ベネッセコーポレーションが、2022 年度の階層別研修について、「人的資本経営時代の階層別研修実態調査 2022⁴」（以下、「階層別研修実態調査」という。）を 2022 年 9 月 21 日に公表している。以下では、本調査結果を参考に、2022 年度に行われた階層別研修の内容を概観したい。

（図表 1）人材開発予算配分



（備考）パーソル総合研究所（2020.11）p.24 をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 2022 年度に行われた階層別研修の概観 —階層別研修実態調査から—

階層別研修の実施形態は、コロナ禍でオンライン形式が普及したこと等を背景に、対面のみでの実施は少なく、半数以上はハイブリッド形式（オンラインと対面の組み合わせ）での実施となった⁵。また、実施方法については、すべてを自社内で実施する割合が過半を占める内定者研修を除いて、一部を外部委託する形での実施が最も多い。なお、外部委託にあたっては、「実務で役立つ内容が学べる（75%）」、「自社の課題やニーズに則して内容をカスタマイズできる（59%）」、「研修の成果が見えやすい（48%）」等が重視されている。

研修内容をみると、内定者・新人研修では「ビジネスマナー」が最多となり、ビジネススキル系の内容は少ないという傾向がみられる（図表 2）。若手・リーダー研修では、「リーダーシップ」、「ロジカルシンキング・デザインシンキング」、「プレゼンテーション・コミュニケーション」、「コーチングマネジメント」といったビジネススキルが多いという傾向がみられる（図表 3）。さらに、管理職・幹部・役員研修では、「コーチングマネジメント」や「リーダーシップ」が多く、若手・リーダー時に習得したことを前提に、ビジネススキル系の内容は少ないという傾向がみられる（図表 4）。このように、階層別研修は、内定者研修を除いて一部を外部委託する中で、「実務で役立つ内容が学べる」等の観点から企画されているようである。

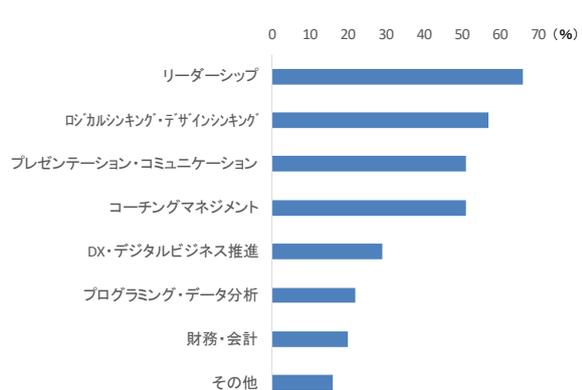
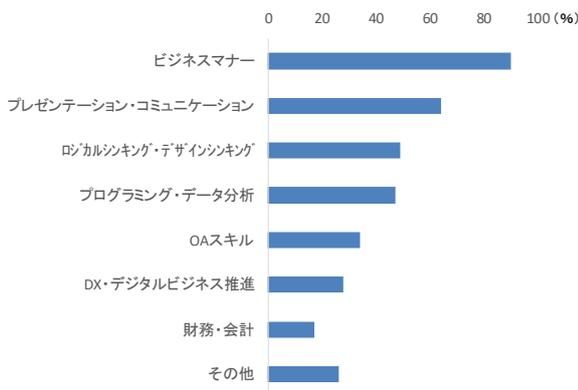
一方、階層別研修の課題では（図表 5）、「費用対効果が低い・明らかでない」、「研修担当者が多忙で改善する余裕が無い」、「受講者の業務が多忙で参加率が低い」等が主に挙げられている。小林（2023）は、日本人の「学ばなさ」の根本を探る中で、「学ばせた

⁴ 調査対象は上場および非上場企業（回答数：国内企業 116 社）の人事担当者、調査期間は 2022 年 8 月 1 日～22 日、調査方法はオンライン形式で行われた（<https://ufb.benesse.co.jp/ebooks/corporatetrainingresearch2022.html>）。

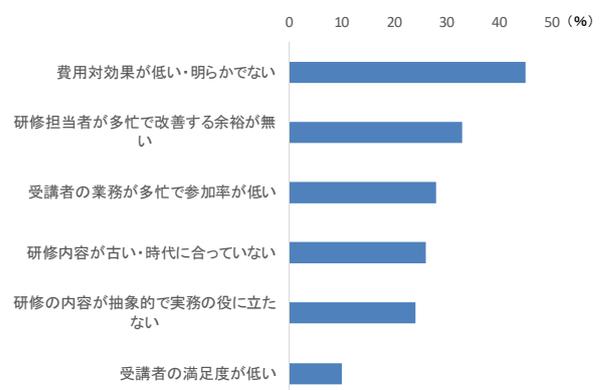
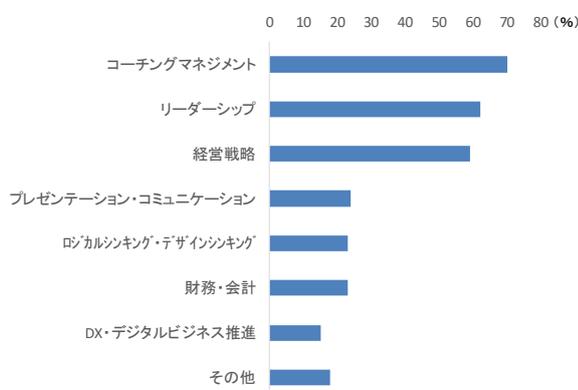
⁵ ハイブリッド形式は、内定者研修で 50.6%、新入社員研修で 74.5%、若手・中堅社員研修で 60.6%、リーダー研修で 57.0%、管理職研修で 54.9%、幹部・役員研修で 60.6%である。なお、オンライン形式のみでの実施は、それぞれ順番に、43.7%、10.0%、36.2%、37.2%、33.0%、21.1%となっている。

くない」企業と「学びたくない」国民の共犯関係」という表現を用いているが、この上位2つ目と3つ目の課題については、まさにこの“共犯関係”が露呈したものといえよう。

(図表2) 2022年度の内定者・新人研修の内容 (図表3) 2022年度の若手・リーダー研修の内容



(図表4) 2022年度の管理職・幹部・役員研修の内容 (図表5) 階層別研修の課題

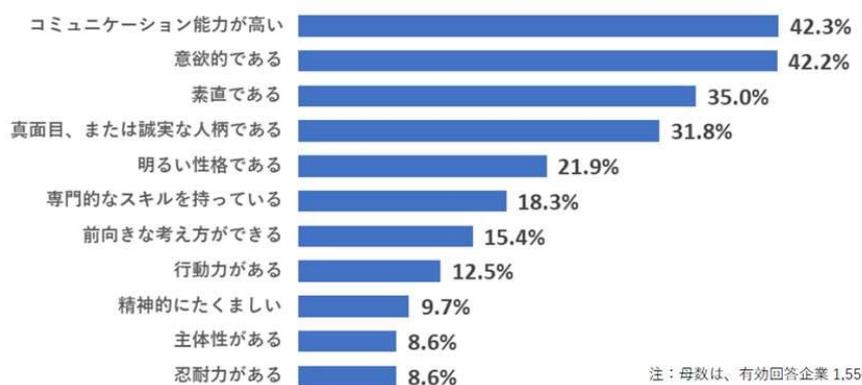


(備考) Udemy／(株) ベネッセコーポレーション (2022.9.21) をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

3. 社員の「スキルの明確化」に向けて

(株) 帝国データバンクは、2022年9月12日に、「企業が求める人材像アンケート」の結果を公表している。これによると、「コミュニケーション能力が高い」、「意欲的である」等が上位を占めている(図表6)。このことが、内定者・新人研修において「ビジネスマナー」を内容とする

(図表6) 求める人材像



注：母数は、有効回答企業 1,550 社

(出所) 帝国データバンク (2022.9.12)

ものが多くなっている背景といえよう。小林 (2023) は、これらの能力を「物差しの曖昧な一般性と抽象性を持つ「うまくやる力」と表現し、「日本企業のリスキリングには、曖昧模糊とした「うまくやるスキル」の問題が亡霊のように常につきまといってしまう」と指摘している。この「うまくやる力」が、日本企業におけるスキルの明確化を妨げている面もあろう。また、「この国には、どのように能力を証明し、どのくらいの賃金をもらえ

るかという学びのための「足場」が極めて弱い」とも指摘する。したがって、人的資本経営の実践に向けたリスクリング（学び直し）では、経営戦略と連動した人材戦略の実現に向けて、経営戦略から人材戦略にバックキャストし、「専門性」の観点からも必要な“人財”を定義し直すことが求められているのではないだろうか。

以上

<参考文献>

- ・ 小林祐児 パーソル総合研究所(2023)『リスクリングは経営課題 日本企業の「学びとキャリア」考』
- ・ Udemy／(株)ベネッセコーポレーション(2022年9月21日)「人的資本経営時代の階層別研修実態調査2022」
- ・ (株)パーソル総合研究所(2020年11月)「企業のシニア人材マネジメントに関する実態調査 結果報告書」
- ・ (株)帝国データバンク(2022年9月12日)「企業が求める人材像、「コミュニケーション能力が高い」がトップ ～中途採用では「専門性」をのぞむ声～」

本レポートは発表時点における情報提供を目的としており、文章中の意見に関する部分は執筆者個人の見解となります。したがって、投資・施策実施等についてはご自身の判断をお願いします。また、レポート掲載資料は信頼できると考える各種データに基づき作成していますが、当研究所が正確性および完全性を保証するものではありません。なお、記述されている予測または執筆者の見解は予告なしに変更することがありますのでご注意ください。