

連載「プロマネの現場から」

第 197 回 IT 人材のスキル変革に向けた取組み

蒼海憲治（大手 SI 企業・グループ会社・事業部長）

今後の IT 人材育成施策を検討するにあたって、独立行政法人・情報処理推進機構（以下、「IPA」）が 2022 年度に実施した『IPA デジタル時代のスキル変革等に関する調査(2022 年度)』を参考にしています。この報告書には、現在の IT 人材が置かれている状況と、IT 人材のアサイン・活用を図る組織側の課題が整理されています。これまで IPA では、『DX 推進人材の機能と役割のあり方に関する調査（2018 年度）』『DX 推進に向けた企業と IT 人材の実態調査（2019 年度）』『デジタル時代のスキル変革等に関する調査（2018 年度及び 2021 年度）』において、企業の DX の取り組み状況や DX に関する人材の課題の抽出を行い、さらに、IT 人材の学び直しや T 人材の適材化・適所化に向けた取り組み状況が報告されてきています。本調査は、これまでの調査の経年変化とともに、「IT 人材個人における学び直し」における現状・課題とともに、IT 人材の適材化・適所化に向けて、企業・組織に必要となる対策が示されています。

本調査や報告書において用いられている言葉は、次のように定義されています。

「IT 人材」とは、従来の IT 人材(IT 企業や事業会社の情報システム部門等に所属する人)に加え、IT を活用して事業創造や製品・サービスの付加価値向上、業務の QCD 向上等を行うビジネス部門に所属する人も含んでいます。その上で、IT 人材を、先端 IT 従事者・非先端 IT 従事者(以下、「先端 IT、非先端 IT」と略)に分けています。「先端 IT」に含むのは、データサイエンス、AI・人工知能、IoT、デジタルビジネス/X-Tech、アジャイル開発/DevOps、AR/VR、ブロックチェーン、自動運転 Maas、5G、その他先端領域とし、それ以外を「非先端 IT」としています。

また、「適材化」「適所化」という用語を使っていますが、「適材化」とは、社会から要請される知識や能力をタイムリーに身に付けていること(「求められる人材になること」)であり、「適所化」とは、人々から選ばれる場になること、および、必要な人材が必要な場に配置され、そこで価値発揮していることを意味しています。

まず、IT 人材の育成についての問題を、大きく 2 つに分けて捉えています。一つは、個人における課題として「IT 人材の学びを阻む障壁（適材化の問題）」であり、もう一つは、企業側の課題として、「IT 人材の活躍を阻む障壁（適所化の問題）」であり、各々整理しています。

「IT 人材の学びを阻む障壁（適材化の問題）」においては、新たなスキル獲得やスキル向上に向けた阻害要因を分析し、学習前・学習中・学習後の 3 つの段階における 5 つの課題を示しています。

学習前における課題には、「①学びの方向性を定めることが難しい」ことがあります。先端 IT・非先端 IT とともに 70%以上の方がキャリアチェンジやキャリアアップに前向きです。しかしながら、「キャリアアップのための計画的な配置・育成がなされていないこと」、1on1 など「キャリア面談など、定期的に上司とキャリアについて相談できる場がないこと」があります。また、「ロールモデルがないこと」がキャリア形成における悩みに挙げられています。そのため、キャリアに悩む個人に対して学びを促していくために、組織に必要な人材像やスキルを提示していくことが求められています。

学習中における課題には、「②学びのための時間を確保できない」ことがあります。学び始める上での障壁として「自律的な学習を行うための時間がないこと」が挙げられています。これに対しては、スキルの獲得や向上に向けた時間を就業時間内に設けるなど、学習時間を確保するための施策が求められています。ただし、個人としての学びの課題についての回答を見ていて気になったことは、「自律的な学習を行わずとも、現業務の遂行に影響がない」「自律的な学習を行わずとも、生活や収入に影響がない」という回答、つまり、学ばなくても困っていない、という回答が 25%前後あることでした。

また、「③共に学ぶ仲間や相談相手がいなかったために挫折してしまう」という課題もあります。事業会社の半数以上の企業が IT 人材に対するキャリアサポートを行っておらず、また、上司との日常での 1on1 は 28%しか実施されていない状況にあります。この点については、上司のフォローだけでなく、「共に学ぶ仲間や相談相手」を得られる勉強会などのコミュニティがより大切であると考えています。

学習後における課題には、「④新たなスキルを活用する場がない」ことがあります。学んだ先端技術領域のスキルを活用する場について、「将来展望にはわからないが現在はほとんどない」「わからない」という回答が 6 割以上あり、活用する場がないことが明らかになっています。これに対しては、組織の外部で学んだり、実践する場として越境学習機会の取組みの重要性を指摘しています。

「⑤学びが評価につながらない」という課題もあります。学習した内容が活かせる場合がない、業務にアサインされないため、「自律的な学習を行うことが社内・組織での評価につながらない」という回答が 3 割弱あります。

次に、「IT 人材の活躍を阻む障壁（適所化の問題）」においては、「採用・評価」「処遇・配置」「組織・ケイパビリティ」という組織・人材マネジメントの観点から、4 つの課題を示しています。

採用・評価についての課題には、「⑥IT 人材のスキルを適切に評価できていない」ことがあります。スキルチェックツールを用いて IT 人材のスキルを評価しているのは、事業会社で 2 割以下、IT 企業においても 4 割に留まっています。そのため、IT 人材のスキルを適切にアセスメントするための基準を整備する必要があります。

処遇・配置については、「⑦先端 IT 従事者を組織に惹きつける環境が十分整備されていない」ことがあります。別領域から先端 IT 従事者へ転換したものの 8 割以上が、転職に対して「より良い条件の仕事を求めて、積極的に行いたい」「より良い条件の仕事が見つければ、考えても良い」と回答しています。「先端 IT」の育成は急務ですが、それに見合った業務が提供できないと、それを提供する企業へ転職してしまうリスクが高まります。

組織風土・ケイパビリティについての課題には、「⑧DX 成果が上がらない企業はデジタルリテラシー向上の取組みが十分ではない」ことがあります。デジタルリテラシー向上のための取組み状況と DX 成果有無の関係を分析すると、「DX 成果あり」と回答した事業会社の方が「DX 成果なし」と回答した事業会社よりもデジタルリテラシー向上の取組みを行っている割合が高い傾向にあります。また、事業会社の半数以上の企業は、従業員のデジタルリテラシーを向上させる取組みについて、「取り組んでいない」と回答しています。

「⑨DX 成果が上がらない企業はラーニングカルチャーの醸成が十分ではない」という課題もあります。ここでの「ラーニングカルチャー」は、個人の学習を支援・推奨する制度的・非制度的な組織風土を指し、その適合状況を調査しています。その結果は、「DX 成果あり」と回答した企業の方が、「DX 成果なし」と回答した企業に比べ、ラーニングカルチャーの適合状況に対する認識が高くなっています。

ここまで、調査から導き出されたスキル変革に向けた課題に対する施策の方向性として、8 つ施策が示されています。

1. 組織に必要な人材を定義し、必要なスキルを提示する
2. 就業時間内に適切な学習時間を確保する
3. 学びの継続を支援するコミュニティをつくる
4. 新たなスキルの獲得・活用の場として組織外の学習機会を拡大させる
5. 自立的・自律的な学びを適切に評価する
6. IT 人材のスキルを適切にアセスメントするための基準を策定する
7. 先端 IT 従事者の組織エンゲージメントを高める
8. デジタルリテラシーの底上げを図り、DX を加速させる

以上の施策はどれも大切ですが、これらの施策を円滑に推進するためには、「ラーニングカルチャー」の醸成を促進させることの重要性が指摘されています。

「ラーニングカルチャー」とは、企業・組織全体で学習を推進する風土や文化のことを指します。企業・組織は、IT 人材が学ぶ機会や環境、活躍できる場を整備し、個人は自立・自律的に継続的に学び続けていくこととなります。この「ラーニングカルチャー」を通して、個人・組織の IT 人材の適材化・適所化が進み、スキル変革が進むこととなります。