

デジタル時代のスキル変革等に関する調査(2022年度)

全体報告書

令和5年4月

IPA 独立行政法人
情報処理推進機構

◆ 調査概要	P2
◆ 分析編	P8
➤ IT人材の適材化・適所化を阻む問題の整理	P9
➤ IT人材の学びを阻む障壁のまとめ（適材化の問題）	P10
➤ IT人材の活躍を阻む環境のまとめ（適所化の問題）	P21
◆ 施策編	P32
➤ 調査から導き出される課題のまとめと施策の方向性	P33
➤ 企業・組織及び個人に向けた施策案の体系	P34
➤ 施策概要	P35
◆ Appendix	P45
➤ 直近2年におけるIT企業・事業会社からの人材流動（会社員）	P46
➤ 組織・マネジメント変革調査	P48

調査概要

調査実施経緯と目的

- ◆独立行政法人 情報処理推進機構（以下、「IPA」）では、2018年度に実施した「デジタル・トランスフォーメーション（以下、DX）推進人材の機能と役割のあり方に関する調査」に続き、2019年度には「DX推進に向けた企業とIT人材の実態調査」、さらに2020年度・2021年度には「デジタル時代のスキル変革等に関する調査」（以下、総称して「過年度調査」）として、企業におけるDX取組み状況や先進事例、および先端デジタル領域において不足が懸念されるIT人材の学び直しや労働移動実態等の調査事業を実施し、その結果を報告書として公開するなど、IT人材の変革という視点から我が国におけるDX推進に資する取組みを行ってきた。
- ◆上記の調査を通じて抽出された本質的な課題は、DX推進の実現のためにはデジタル技術の有効活用もさることながら、事業や経営そのものの変革や、それを推進するための基盤となる人や組織のマネジメントの変革が重要なポイントである。
- ◆2022年度においては、これまでの調査の経年変化を追うと同時に、IT人材の適材化・適所化に係る深掘り調査および過年度調査結果も踏まえて施策案の策定を行うこととした。
- ◆本調査結果を報告書や各種啓発資料としてとりまとめ公開することにより、IT業界だけでなく産業界全体の活性化や各種政策立案に活用されることを目的とする。

過年度調査

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）

■調査主旨

企業のDXの取組み状況やDXに対応する人材の現状の課題を抽出するとともに、IT人材個人の学び直しや労働移動に関する意識の実態を把握

デジタル時代のスキル変革等に関する調査
（2020年度及び2021年度）

■調査主旨

IT人材の学び直しや労働移動実態、DXに閉じない“変革”を推進する上での組織や人材マネジメント、IT人材の適材化・適所化に向けた深掘り調査

本年度調査

デジタル時代のスキル変革等に関する調査（2022年度）

■調査主旨

これまでの調査（企業におけるDXを含む変革への取組みや、組織・人材マネジメント、IT人材個人における学び直しや労働移動に関する現状・課題）の経年変化を追うと同時に、IT人材の適材化・適所化に向けた深掘り調査、および具体的な施策案の検討を行う

調査対象と実施規模等

	企業調査	個人調査
調査対象 (回答依頼先)	IT企業*1・事業会社の ・ 人事部門責任者 ・ 情報システム部門の責任者 ・ デジタルビジネス*2推進部門の責任者	20~59歳の下記の人材 ・ 企業に所属するIT人材*3 ・ 特定の企業に属さないIT人材(フリーランス)
調査期間	・ 2022年12月9日(金)~2023年1月10日(火)	・ 2022年11月27日(日)~2022年12月13日(火)
調査項目	・ 2021年度調査項目+新規設問項目	・ 2021年度調査項目+新規設問項目
調査対象数	・ IT企業：5,000件 ・ 事業会社：10,000件 合計：15,000件	・ 会社員については調査会社の登録モニターを利用 ・ フリーランスについては、ITフリーランス支援機構加盟のエージェント企業「レバテック株式会社」、「株式会社PE-BANK」に協力頂いた
回収数	・ IT企業：792件 ・ 事業会社：1,225件 ・ 合計：2,017件	・ 企業に所属するIT人材：1,500名 ・ 特定の企業に属さないIT人材(フリーランス)：397名
調査対象抽出方法や留意点	・ 2021年度回答企業(調査の継続性の観点から対象に選定) ・ 企業データベースから業種や従業員規模で割付けてランダムに抽出	・ 可能な限り年代構成が社会実態に沿うよう、サンプルを抽出
備考	・ アンケートについてはIPAからの直接依頼と合わせ、経済団体・IT関連の業界団体を通じた告知を実施	

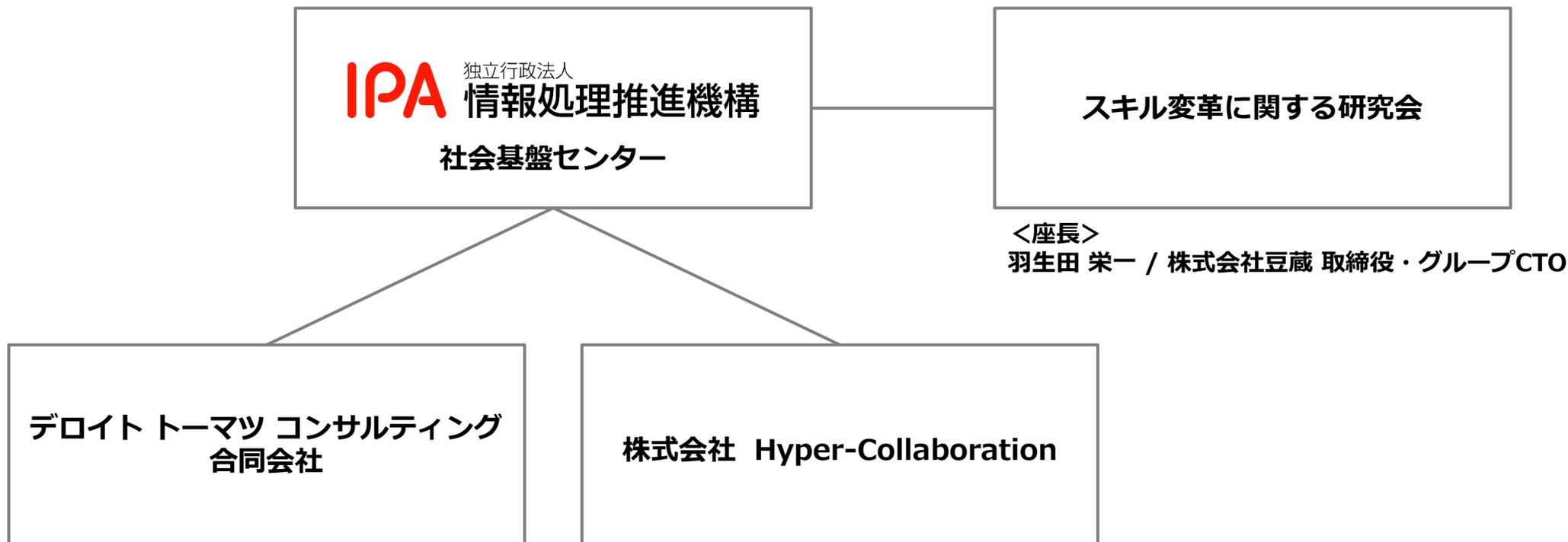
*1：本調査では、IT企業は受託開発ソフトウェア業、組込みソフトウェア業、パッケージソフトウェア業、情報処理サービス業、情報提供サービス業、その他情報サービス業を IT 企業と定義し、その他を事業会社と区分した。ただし、上記定義と異なる立場で回答を希望する企業の要望を認めており、一部例外が存在する。

*2：デジタルビジネスとは、AI(人工知能)やIoT、ビッグデータをはじめとするデジタル技術を活用したビジネスを指す。「デジタル事業」と同義。

*3：本調査における「IT人材」は、ITベンダー企業やネットビジネス企業、一般の事業会社の情報システム部門に所属しIT業務に携わる、いわゆるITエンジニアだけではなく、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向上などを行う人々すべてを対象とした、広義のIT人材を指す。また、特定の企業に所属しないフリーランス等も含む。

実施体制

- ◆IPA社会基盤センターを実施主体とし、具体的な調査業務等の委託先としてデロイト トーマツ コンサルティング合同会社、株式会社Hyper-Collaborationの協力を得ながら遂行した。
- ◆また、調査の設計やその分析について、IPA内に設置した「スキル変革に関する研究会」へ報告し、適宜助言を受けた。



*スキル変革調査を補完するために実施した「組織・マネジメント変革調査」を担当。

報告書をご覧ください（1/2）

◆企業調査・DXの成果有無の分析

- 本調査の主眼はDXに代表されるような「変革」に向けた、IT人材のスキル変革及びそのための組織・人材マネジメントのあり方であることから、企業アンケートの分析において、DXに取組み、何らかの成果があったと回答した企業とそうでない企業との比較などを行っているが、以下の点に留意されたい。
 - 「成果の有無」についてはあくまでもアンケート回答企業の自己認識であり、客観的な指標や尺度に基づくものではない。また成果のレベルについても本調査では問うておらず、DX推進指標*1のようにその水準については考慮していない。

◆サンプル

- 企業・個人調査ともに 2020年度ないし2021年度調査結果と経年比較を行っている箇所があるが、そのサンプルは必ずしも同一ではない点に注意されたい。
- 企業・個人調査ともに、必須回答と任意回答の設問を設定しているため、必ずしもサンプル数が全数とはならない場合がある。

◆用語の定義

調査や報告書の中で用いている言葉については下記のように定義している。

- IT人材
 - 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る。
- 先端IT従事者、非先端IT従事者（以下、「先端IT、非先端IT」などと略す場合がある）
 - “先端”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、それ以外を非先端とした。
- 適材化・適所化
 - 適材化：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」）。
 - 適所化：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。

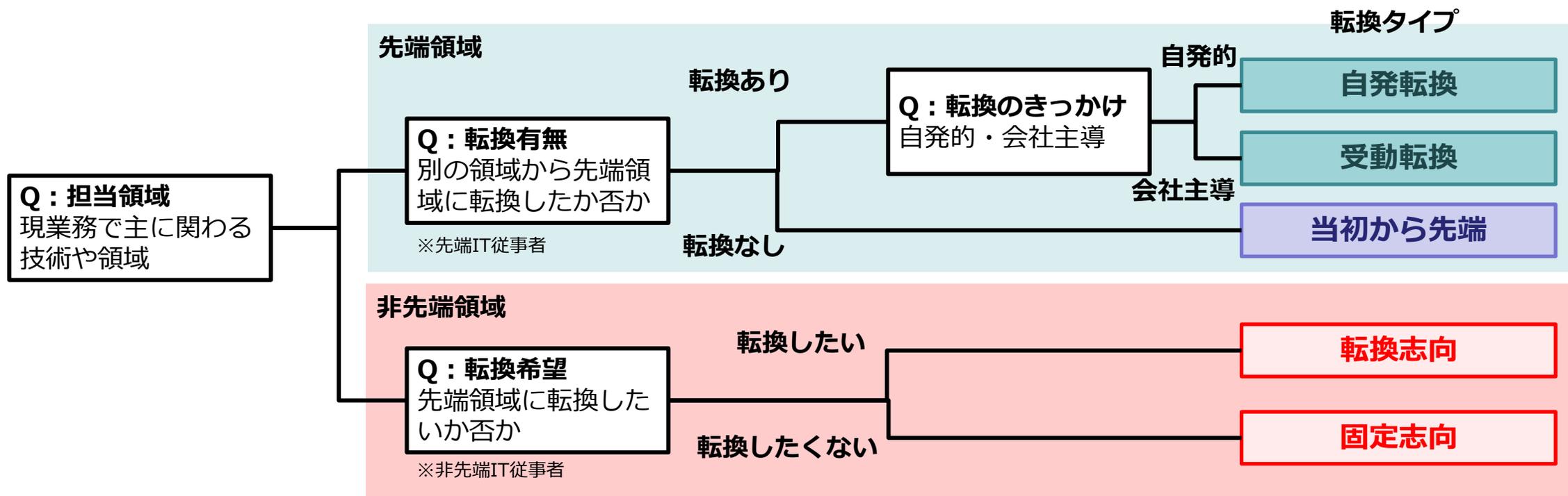
*1：経済産業省・IPA（2019）「DX推進指標」（<https://www.ipa.go.jp/digital/dx-suishin/about.html>）

報告書をご覧ください（2/2）

◆用語の定義（つづき）

●転換タイプ

過年度調査と同様、現在担当している業務が先端技術・領域を活用したもののか否か、先端技術・領域への転換経験の有無と転換希望の有無により、下図のように転換タイプを自発転換、受動転換、当初から先端、転換志向、固定志向の5つに分類し、呼称する。



IT人材全体における各タイプの市場における割合を試算すると、下記のように推計される。（ ）内は2021年度。

・自発転換	: 2.6%	(1.1%)
・受動転換	: 3.8%	(5.9%)
・当初から先端	: 8.0%	(7.9%)
・ 転換志向	42.3%	(37.3%)
・ 固定志向	43.3%	(47.8%)

計算方法:

自発転換・受動転換・当初から先端の場合 本調査における先端内の転換タイプ割合 × METI調査の2022年度先端割合[14.4%]
 転換志向・固定志向の場合 本調査における非先端内の転換タイプ割合 × METI調査の2022年度非先端割合[85.6%]

経済産業省 IT人材需給に関する調査

分析編

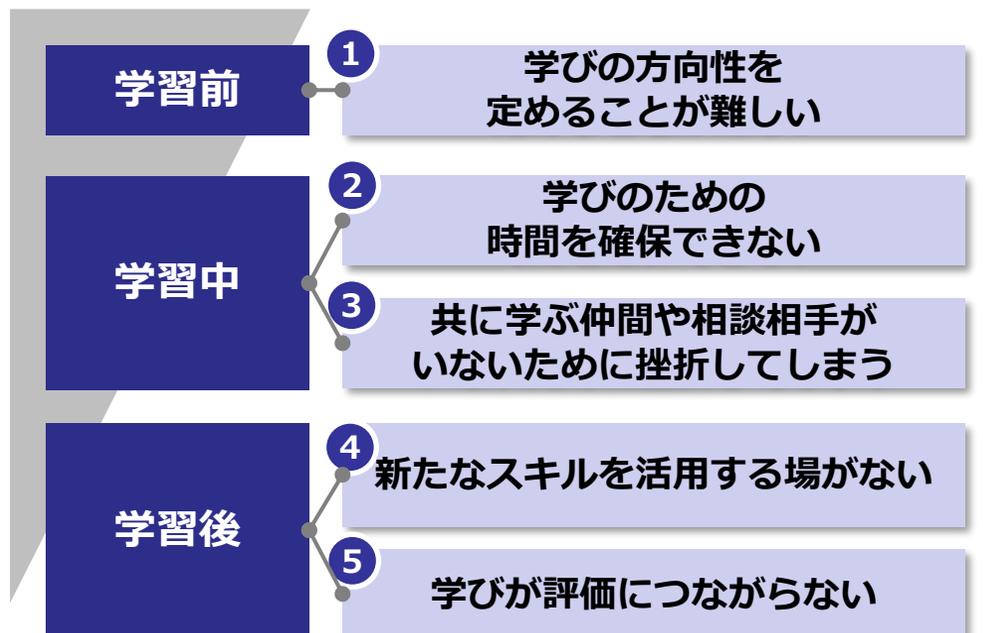
IT人材の適材化・適所化を阻む問題の整理

- ◆ 「学びの方向性を定めることが難しい」「学びのための時間を確保できない」「学びが評価につながらない」等が「適材化」の問題として挙げられる。
- ◆ 「IT人材のスキルを適切に評価できていない」「ラーニングカルチャーの醸成が十分ではない」等が「適所化」の問題として挙げられる。

IT人材の適材化・適所化における問題の整理

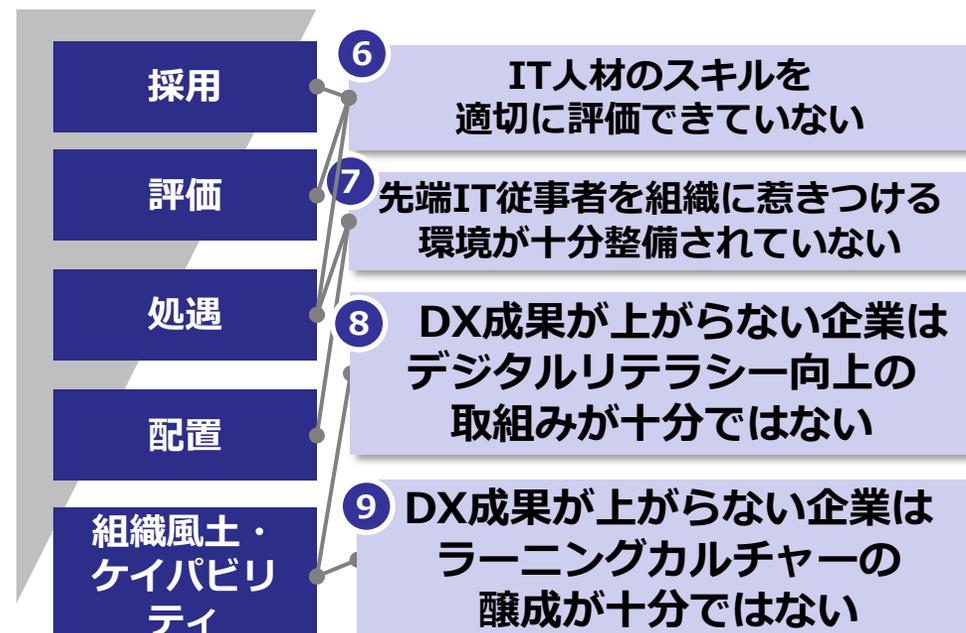
A

IT人材の学びを阻む障壁 (適材化の問題)



B

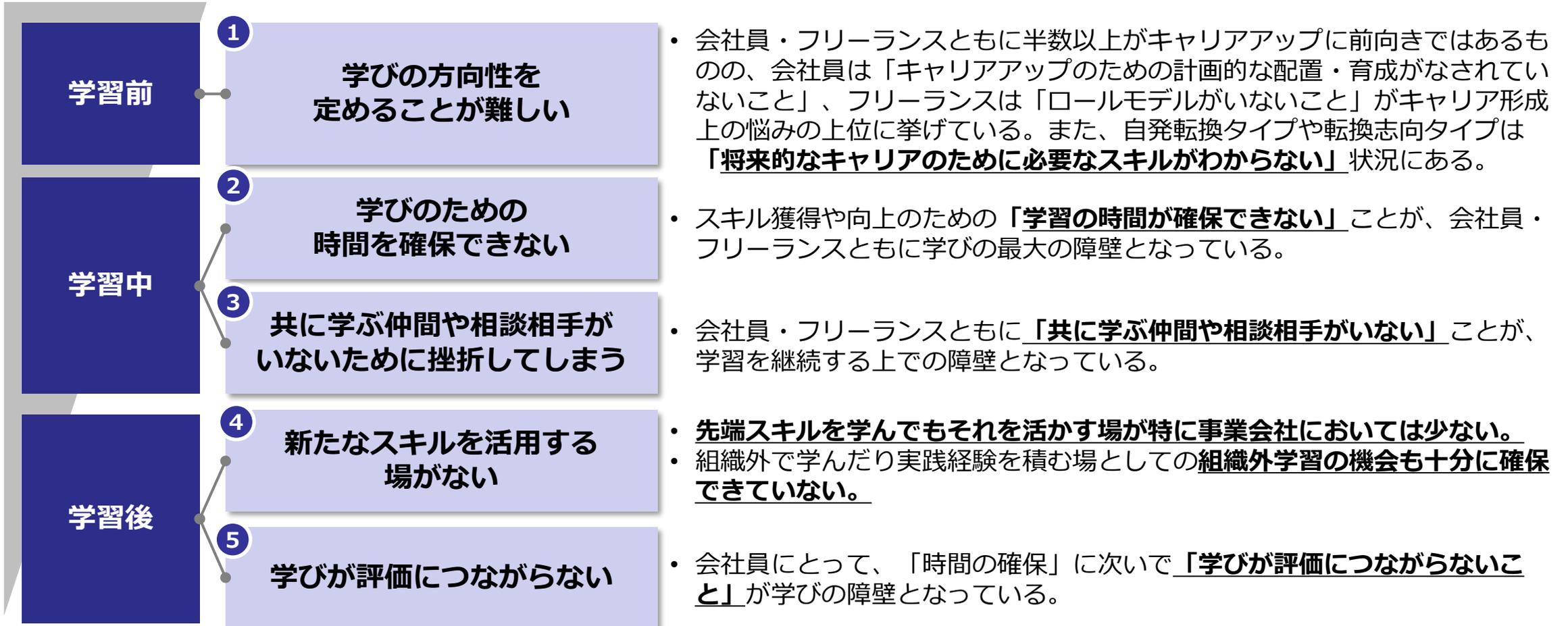
IT人材の活躍を阻む環境 (適所化の問題)



A IT人材の学びを阻む障壁のまとめ（適材化の問題）

◆ 新たなスキル獲得やスキル向上に向けた学びの阻害要因を分析し、学習前・学習中・学習後の3つの観点から5つの問題が示された。

IT人材の学びを阻む障壁



A ① 学びの方向性を定めることが難しい（会社員）

企業調査

個人調査

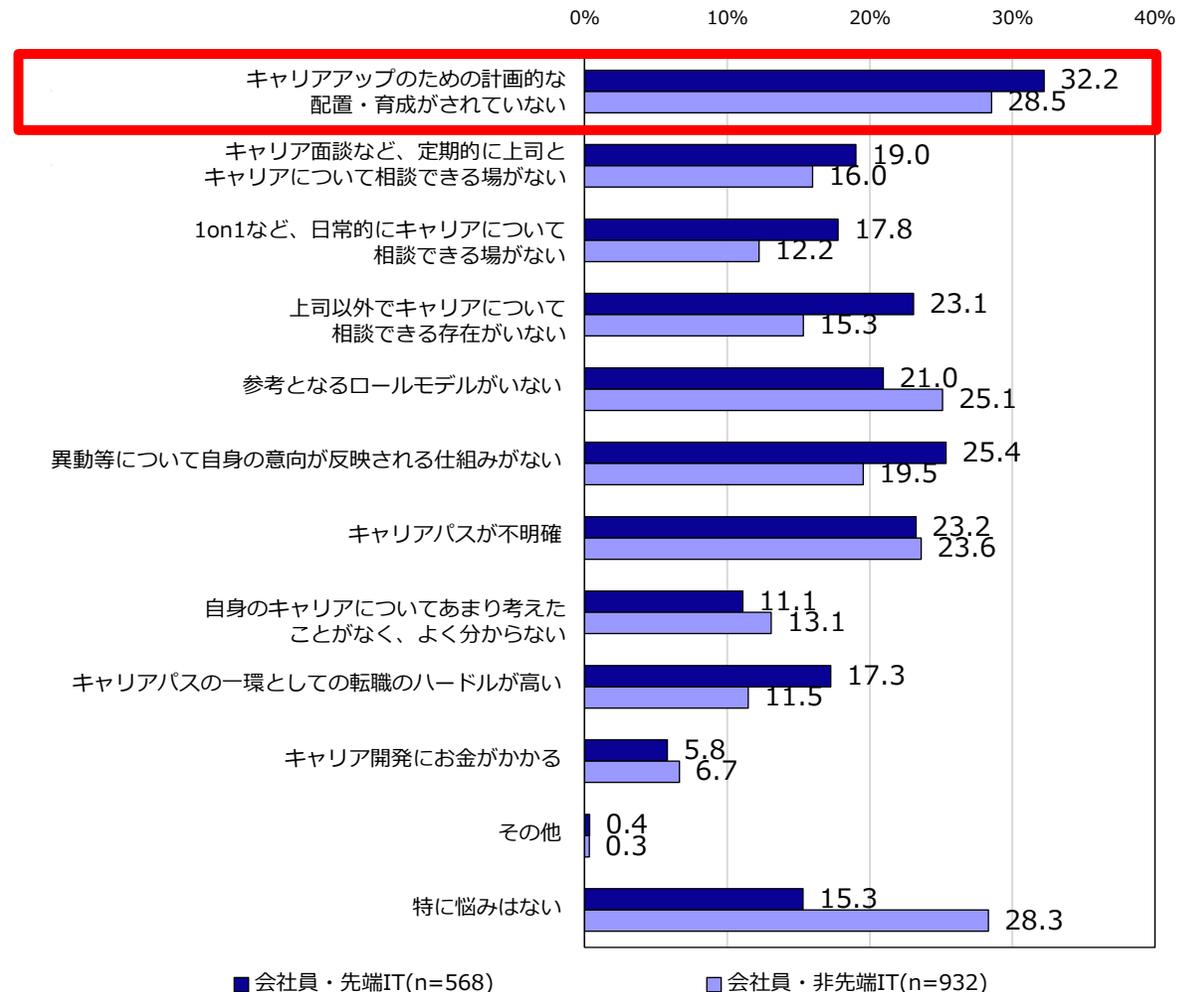
- ◆ 会社員の先端IT、非先端ITともに半数以上が将来のキャリアについて、大きなキャリアチェンジやこれまでよりも高いレベルの業務・役割を志向している。
- ◆ キャリア形成上の悩みで最も回答割合が高かったのは、「キャリアアップのための計画的な配置・育成がされていない」ことである。

キャリアの志向性（将来）



- これまで担ってきた職務・役割に囚われず、大きくキャリアチェンジしたい
- これまで担ってきた職務・役割よりも高いレベルであったり、これまでの職務・役割に近い別の職務・役割を担いたい
- これまで担ってきた職務・役割をそのまま担っていきたい
- ▨ これまで担ってきた職務・役割のレベルを下げたい・より限定的にしたい
- わからない・特になし

キャリア形成上の悩み

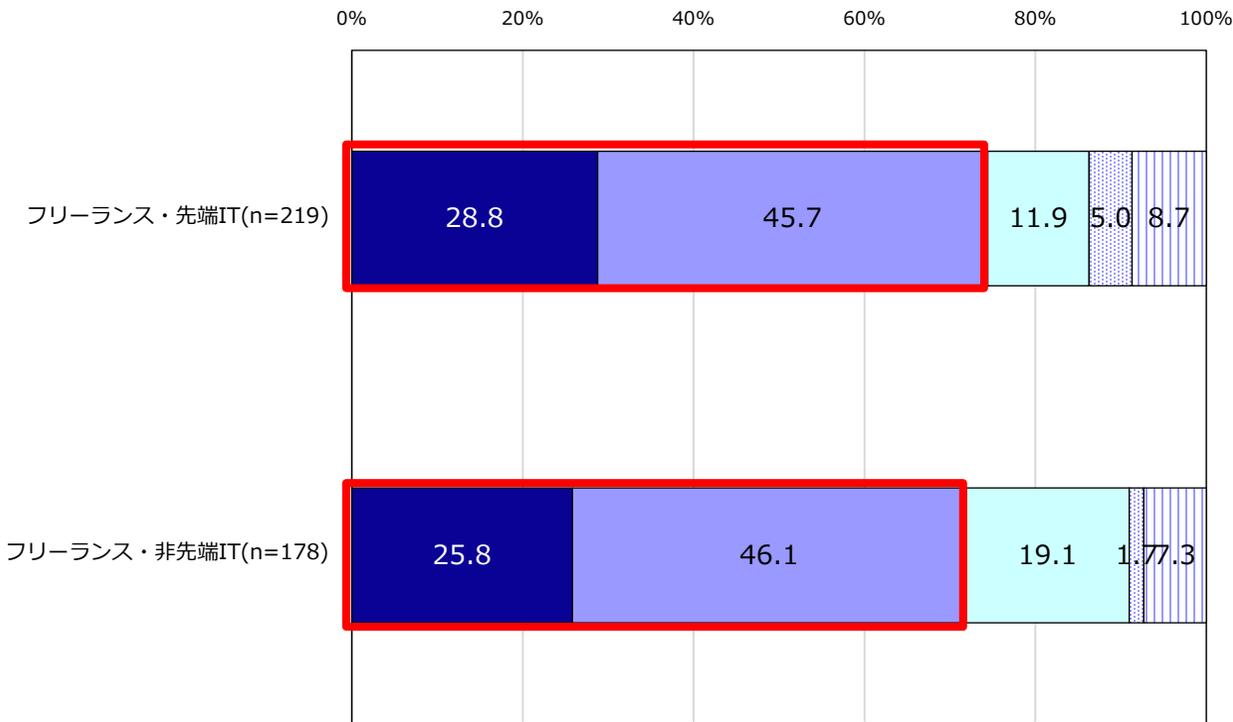


注：本設問については、マルチアンサー形式で該当するものをすべて選択。

A ① 学びの方向性を定めることが難しい（フリーランス）

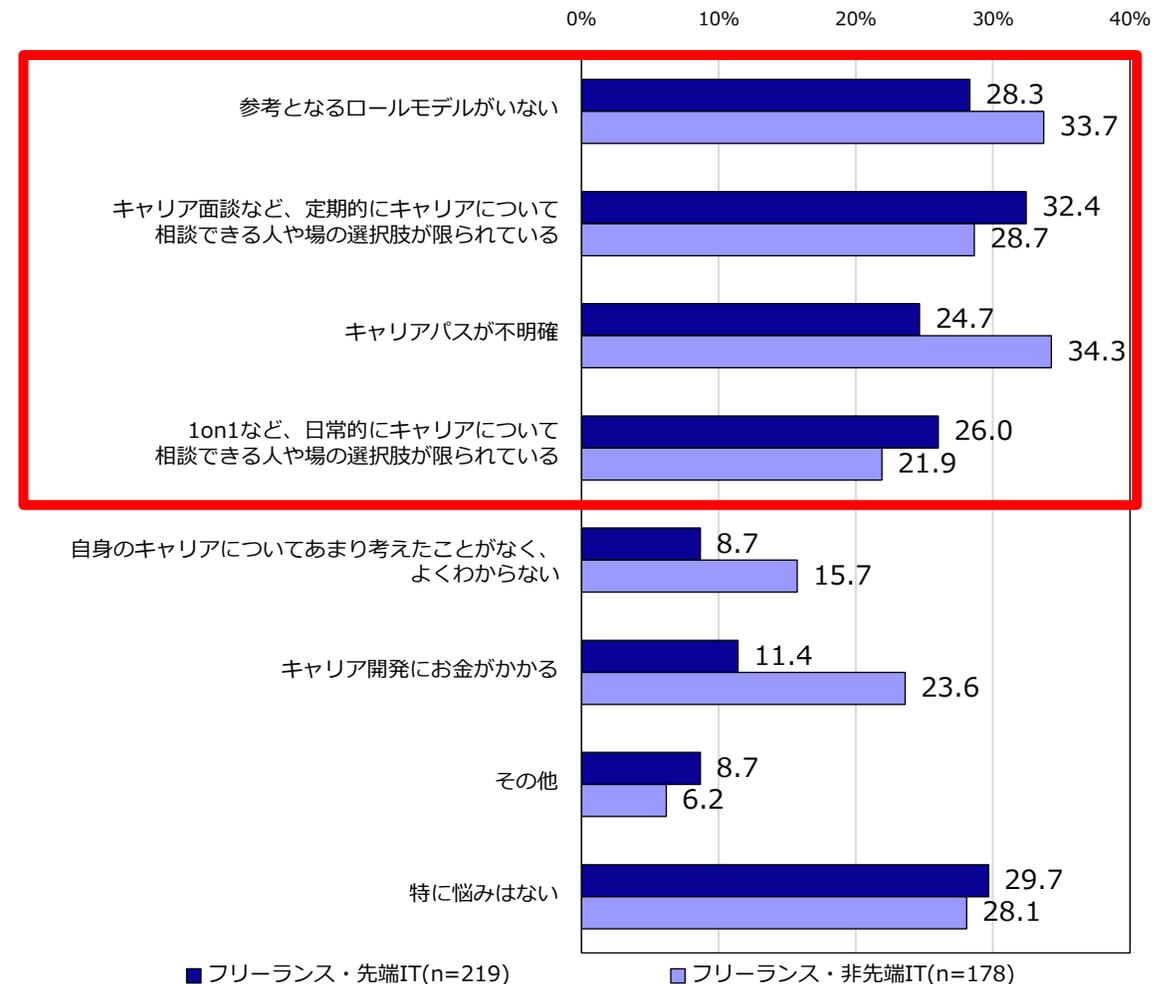
- ◆ 先端IT、非先端ITともに70%以上が大きなキャリアチェンジやこれまでよりも高いレベルの業務・役割を志向している。
- ◆ キャリア形成上の悩みとしては、参考となるロールモデルの不在やキャリアパスが不明確、キャリアに関する相談をする相手や場の不在などが挙げられている。

キャリアの志向性（将来）



- これまで担ってきた職務・役割に囚われず、大きくキャリアチェンジしたい
- これまで担ってきた職務・役割よりも高いレベルであったり、これまでの職務・役割に近い別の職務・役割を担いたい
- これまで担ってきた職務・役割をそのまま担っていきたい
- ▣ これまで担ってきた職務・役割のレベルを下げたい・より限定的にしたい
- わからない・特にない

キャリア形成上の悩み



注：本設問については、マルチアンサー形式で該当するものをすべて選択。

A ① 学びの方向性を定めることが難しい（会社員・転換タイプ別）

企業調査

個人調査

- ◆ 「自発転換」「転換志向」の人々は学び始め継続する上での障壁として、評価や時間に関する問題に加え、「必要なスキルがわからない（自らの将来的なキャリアに必要なスキルがわからない）」と回答した割合が高い。
- ◆ キャリアに悩む個人に対して学びを促していくには、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る。

学びの継続における障壁 会社員（n = 1500）

先端IT・非先端IT	転換タイプ	1位	2位	3位	4位
先端IT	自発転換（= 56）	評価につながらない	時間がない	必要なスキルがわからない	学習方法がわからない
	受動転換（n = 171）	時間がない	評価につながらない	収入に影響がない	業務に影響がない
	当初から先端（n = 341）	時間がない	評価につながらない	業務に影響がない	収入に影響がない
非先端IT	転換志向（n = 414）	時間がない	評価につながらない	必要なスキルがわからない	学習方法がわからない
	固定志向（n = 518）	特にない	時間がない	評価につながらない	業務に影響がない

注1）上記の表は各タイプ上位4位を記載、本設問のグラフは個人調査報告書に掲載、マルチアンサー形式で該当するものをすべて選択。

注2）上記の表内の表記は、評価につながらないは「自律的な学習を行うことが社内・組織内での評価につながらない」、時間がないは「自律的な学習を行うための時間がない」、必要なスキルがわからないは「自らの将来的なキャリアに必要なスキルがわからない」、収入に影響がないは「自律的な学習を行わずとも、生活や収入に影響がない」、業務に影響がないは「自律的な学習を行わずとも、現業務に英城がない」、学習方法がわからないは「自らの目指すべき姿や趣味・関心にあった学習内容・方法がわからない」を示す。

【施策の方向性】 組織に必要な人材を定義し、必要なスキルを提示する

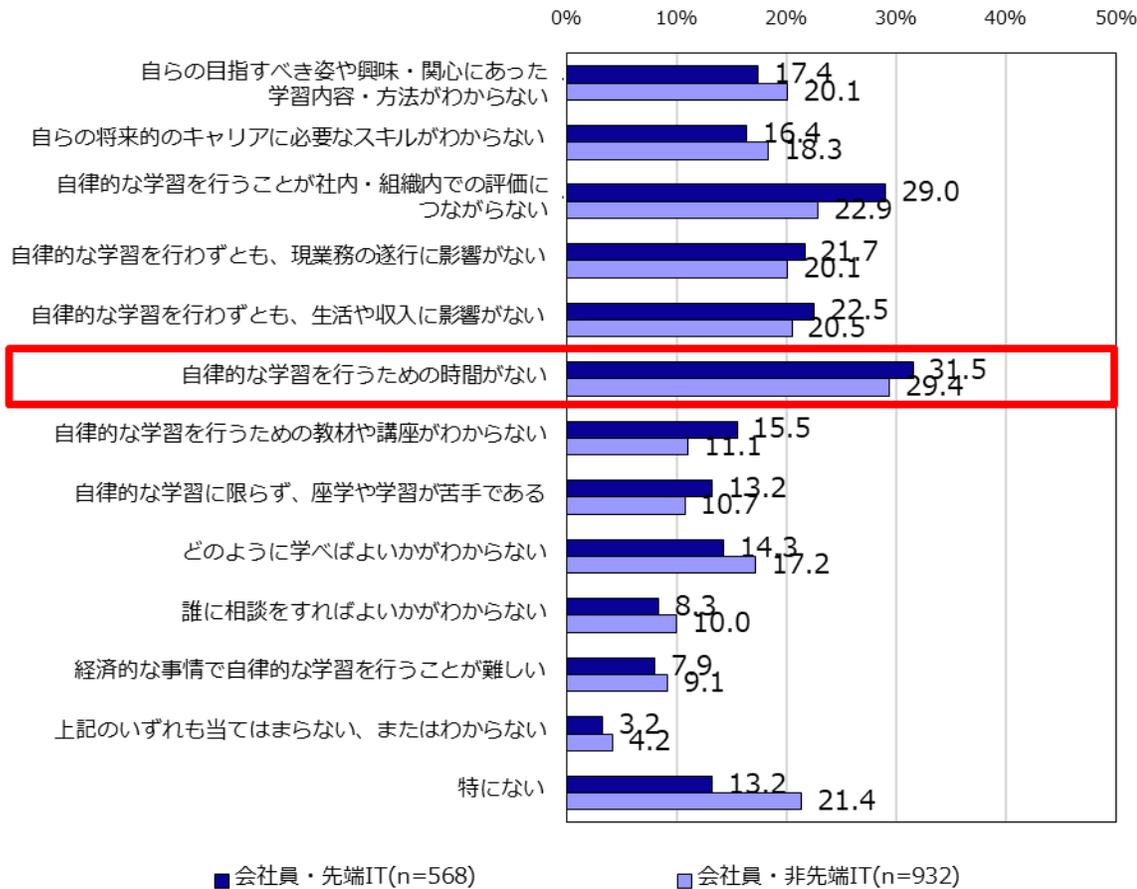
A ② 学びのための時間を確保できない

企業調査

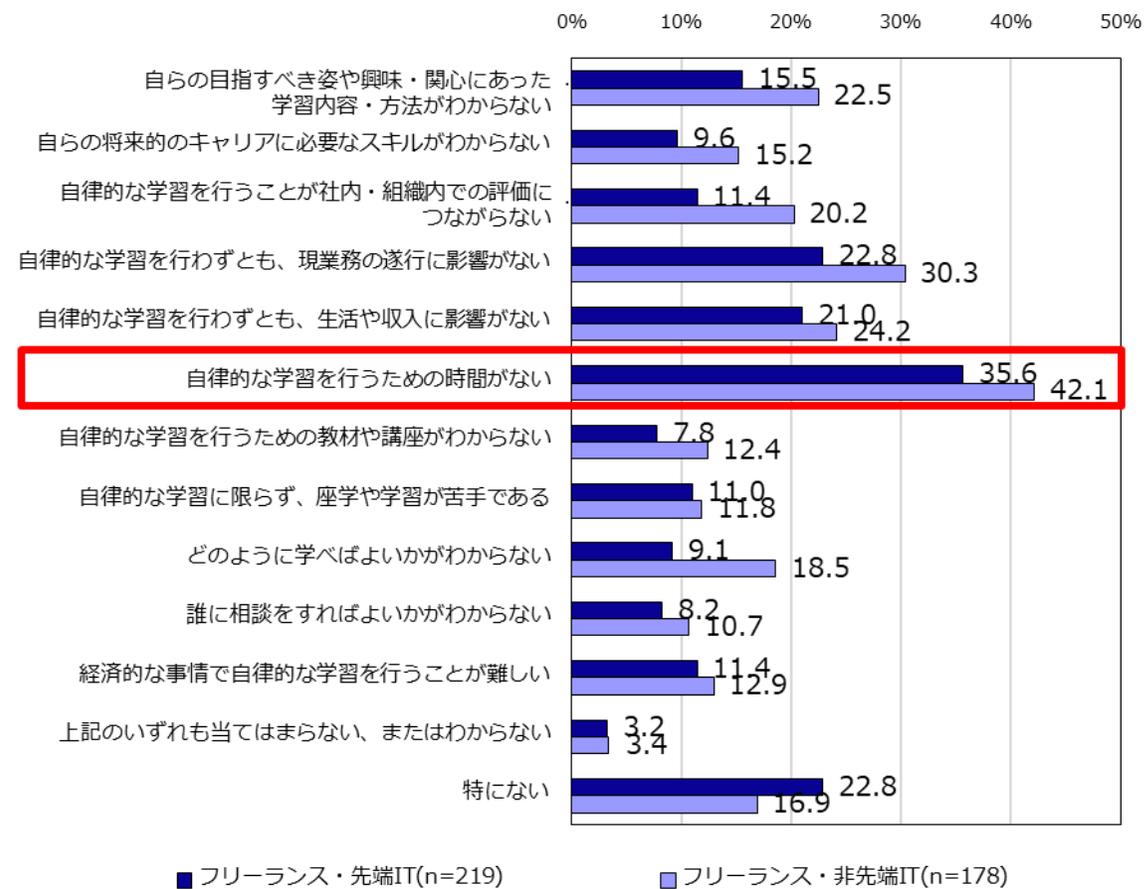
個人調査

- ◆ 会社員・フリーランスともに、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」が最も大きな回答割合を占めた。
- ◆ スキル変革を進めていくためには、スキルの獲得・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る。

学びのきっかけづくりにおける障壁（会社員）



学びのきっかけづくりにおける障壁（フリーランス）



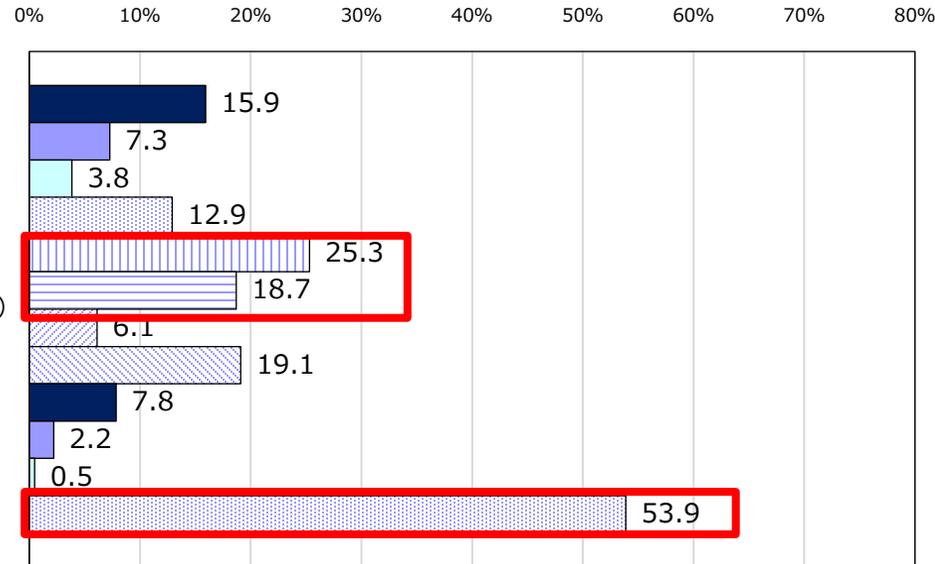
【施策の方向性】適切な学習時間を確保する

注：本設問については、マルチアンサー形式で該当するものをすべて選択。

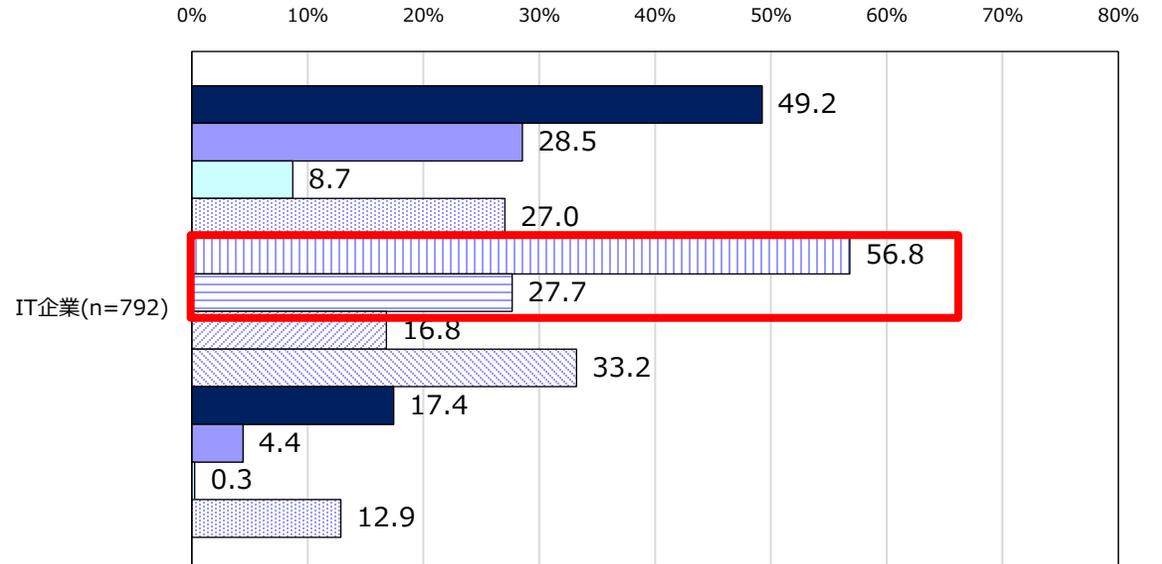
A 3 共に学ぶ仲間や相談相手がないために途中で挫折する (1/2)

- ◆ 事業会社では半数以上の企業がIT人材に対するキャリアサポートを行っておらず、IT企業と比較してキャリア相談の機会が限られている。
- ◆ IT人材のスキル獲得・向上のための継続的な学びを促していくには、キャリアに関して相談できる上司などの相談相手や日常的な1on1などの場が求められている。

IT人材に対して行っているキャリアサポート



IT人材に対して行っているキャリアサポート



- キャリアに関する教育の実施
- キャリアパスの整備
- ロールモデルの提示
- キャリアの方向性を踏まえた計画的な配置・育成
- 上司によるキャリア面談の実施
- 日常での1on1の実施
- 上司以外でキャリアについて相談できる存在 (キャリアアドバイザー、メンター等) の設置
- 本人の意向を尊重した自己申告制度 (配置・職種転換等)
- キャリア開発に向けた経済的支援の拡充
- 離職者を支援する制度 (アルムナイ、カムバック制度) の整備
- その他
- 行っていない

- キャリアに関する教育の実施
- キャリアパスの整備
- ロールモデルの提示
- キャリアの方向性を踏まえた計画的な配置・育成
- 上司によるキャリア面談の実施
- 日常での1on1の実施
- 上司以外でキャリアについて相談できる存在 (キャリアアドバイザー、メンター等) の設置
- 本人の意向を尊重した自己申告制度 (配置・職種転換等)
- キャリア開発に向けた経済的支援の拡充
- 離職者を支援する制度 (アルムナイ、カムバック制度) の整備
- その他
- 行っていない

注：本設問については、マルチアンサー形式で該当するものをすべて選択。

◆ 会社員、フリーランスともに「学びのモチベーションが失われる」や「学びを継続するための時間がない」が学びを継続する上での障壁の上位を占めるが、「共に学ぶ仲間や相談相手がない」ことも回答割合が高くなっており、ここに対する何らかの対策も求められる。

学びの継続における障壁

会社員

先端IT・非先端IT	転換タイプ	1位	2位	3位	4位
先端IT	自発転換 (n = 56)	学びのモチベーションが失われる	学びを継続するための時間がない	資金がない	学習方法がわからない
	受動転換 (n = 171)	学びのモチベーションが失われる	学びを継続するための時間がない	インセンティブが失われる	共に学ぶ仲間や相談相手がない
	当初から先端 (n = 341)	学びのモチベーションが失われる	学びを継続するための時間がない	共に学ぶ仲間や相談相手がない	学習方法がわからない
非先端IT	転換志向 (n = 414)	学びを継続するための時間がない	学びのモチベーションが失われる	資金がない	共に学ぶ仲間や相談相手がない
	固定志向 (n = 518)	学びを継続するための時間がない	特にない	学びのモチベーションが失われる	資金がない

フリーランス

先端IT・非先端IT	転換タイプ	1位	2位	3位	4位
先端IT	自発転換 (n = 84)	学びを継続するための時間がない	学びのモチベーションが失われる	資金がない	学習方法がわからない
	受動転換 (n = 39)	学びのモチベーションが失われる	学びを継続するための時間がない	共に学ぶ仲間や相談相手がない	特にない
	当初から先端 (n = 96)	学びのモチベーションが失われる	学びを継続するための時間がない	資金がない	共に学ぶ仲間や相談相手がない
非先端IT	転換志向 (n = 134)	学びを継続するための時間がない	モチベーションが失われる	資金がない	学習方法がわからない
	固定志向 (n = 44)	学びのモチベーションが失われる	時間がない	共に学ぶ仲間や相談相手がない	資金がない

【施策の方向性】 学びの継続を支援するコミュニティをつくる

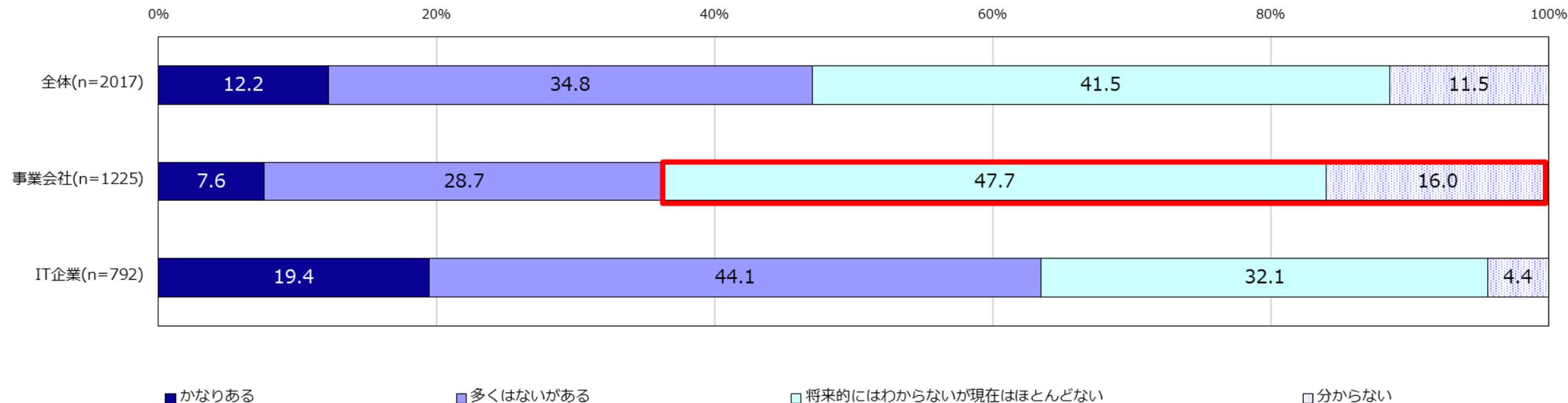
注1：上記の表は各タイプ上位4位を記載、本設問のグラフは個人調査報告書に掲載、マルチアンサー形式で該当するものをすべて選択。

注2：上記の表内の表記は、時間がないは「学びを継続するための時間がないこと」、資金がないは「学びを継続するための資金がないこと」、インセンティブが失われるは「学びのインセンティブが失われること」、学習方法がわからないは「学習方法がわからなくなってしまうこと」を示す。

A ④ 新たなスキルを活用する場がない (1/3)

◆ 学んだ先端技術領域のスキルを活用する場については、事業会社では「将来的にはわからないが現在はほとんどない」と「分からない」の回答を合わせて60%以上で、活用する場がない企業が多いことが明らかになった。

先端技術領域や領域のスキルを学んだ場合に活かす場があるか

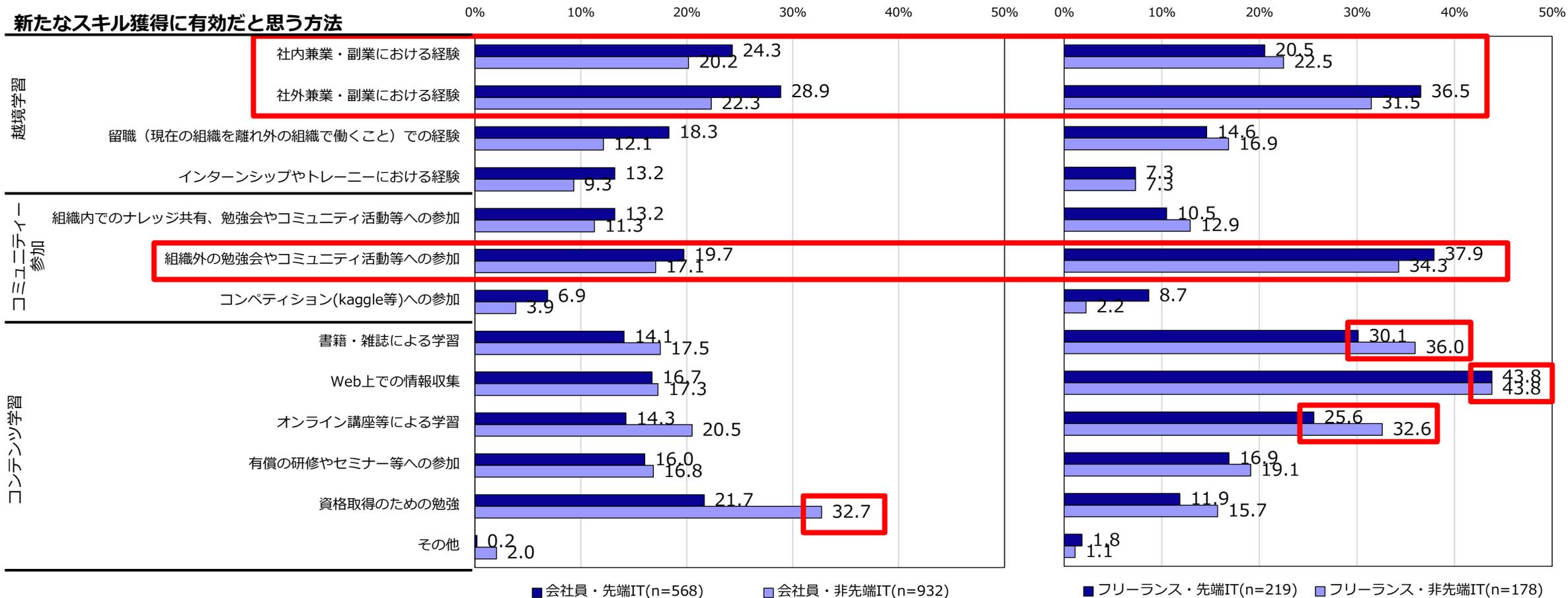


A ④ 新たなスキルを活用する場がない (2/3)

企業調査

個人調査

◆ 会社員、フリーランスともに、コンテンツ学習に加えて、「社内外兼業・副業における経験」や「組織外の勉強会やコミュニティ活動等への参加」などが新たなスキル獲得に有効と考えている人が多い。

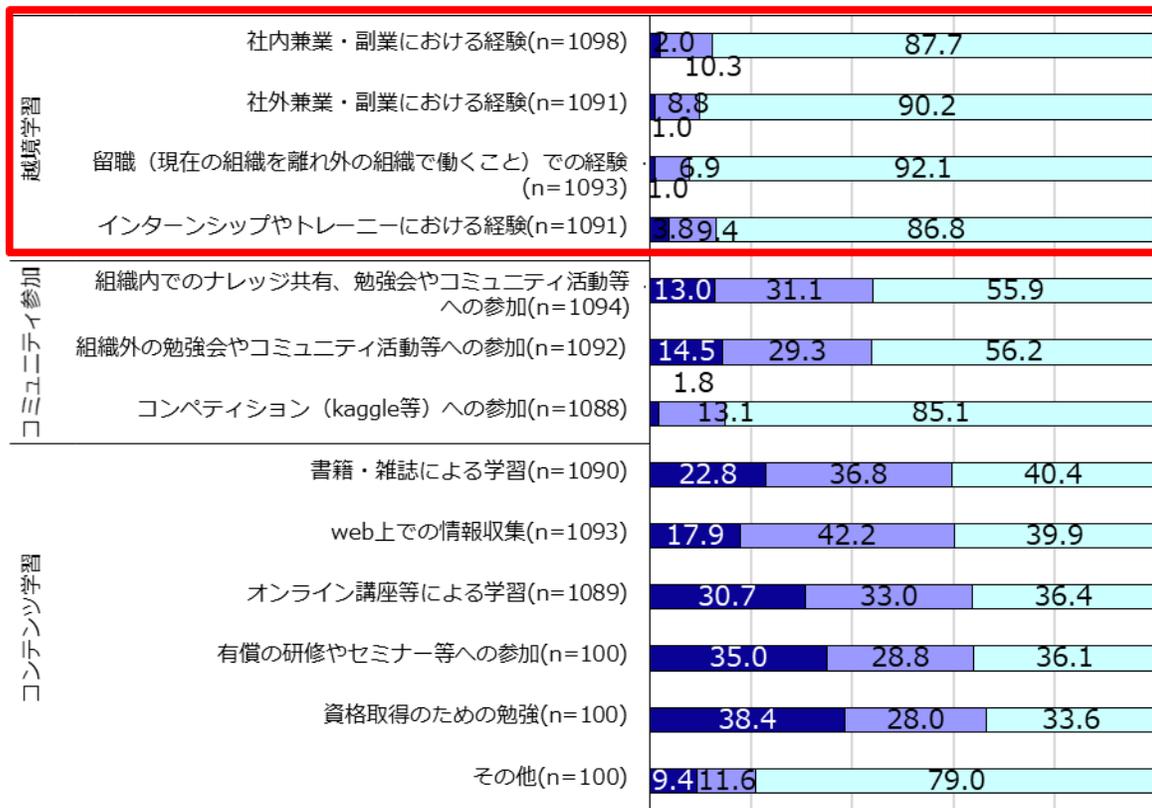


注：本設問については、マルチアンサー形式で該当するものを3つまで選択。

◆ 事業会社・IT企業ともに、コンテンツ学習に関する支援はなされているが、組織の外部で学んだり、実践する場としての越境学習機会の取組みは進んでいない。

スキル向上・新たなスキル獲得のための支援状況【事業会社】

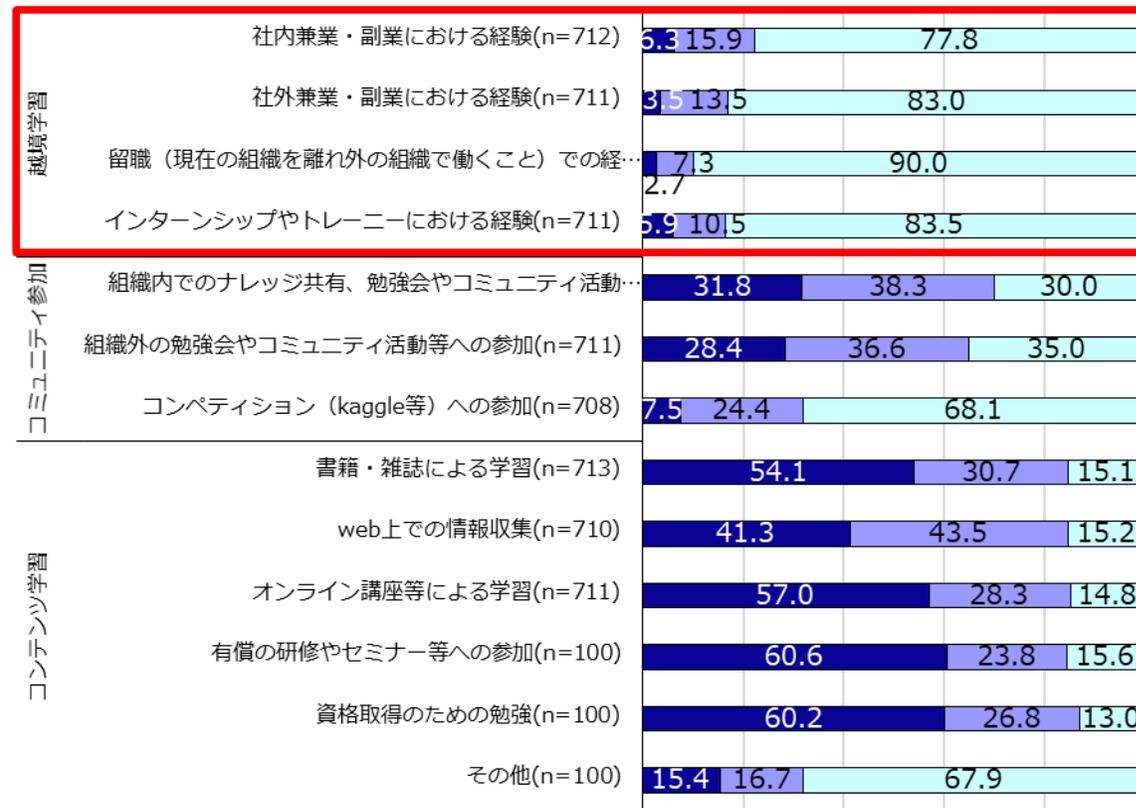
0% 20% 40% 60% 80% 100%



■ 会社として推奨し、支援する仕組みがある
 ■ 会社として推奨しているが特に支援はしていない
 □ 特に推奨、支援していない

スキル向上・新たなスキル獲得のための支援状況【IT企業】

0% 20% 40% 60% 80% 100%



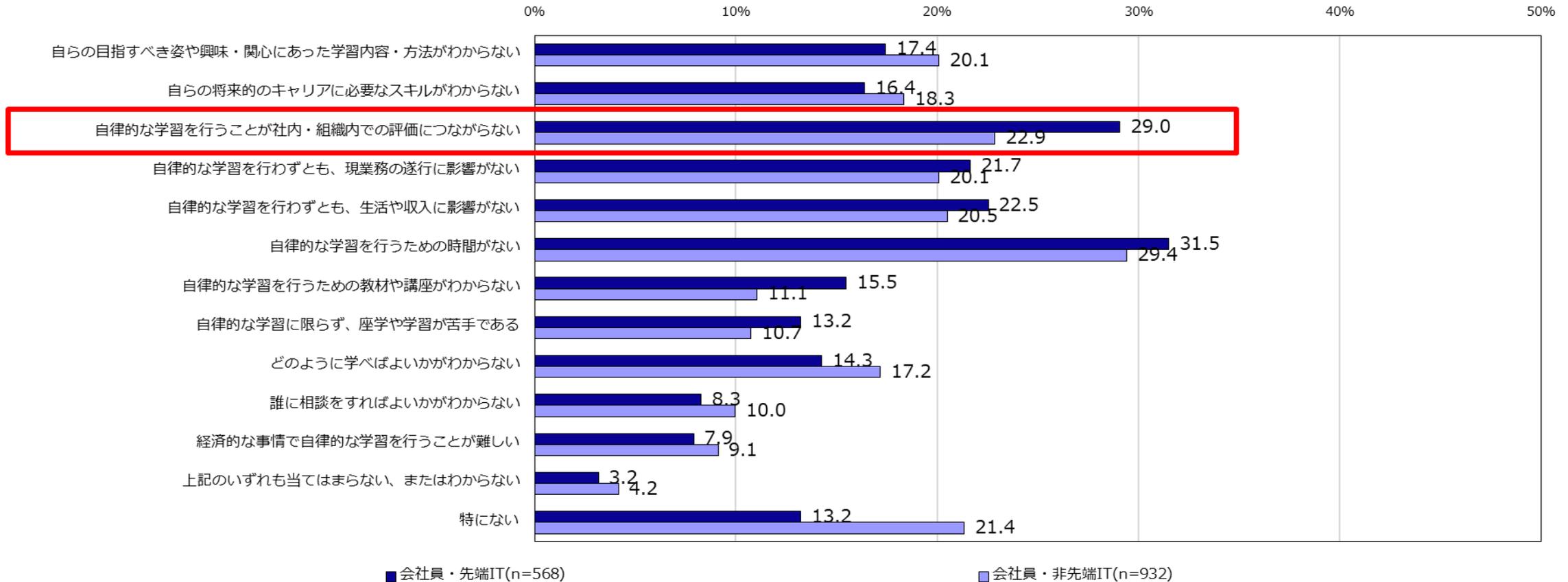
■ 会社として推奨し、支援する仕組みがある
 ■ 会社として推奨しているが特に支援はしていない
 □ 特に推奨、支援していない

【施策の方向性】 新たなスキル獲得・活用の場として組織外の学習・活用機会を拡大させる

A 5 学びが評価につながらない

- ◆ 学び始め継続する上での障壁として、会社員は「自律的な学習を行うための時間がない」に次いで学習した内容が活かせる場がない、業務にアサインされないなどにより「自律的な学習を行うことが社内・組織内での評価につながらない」と回答した割合が高い。
- ◆ スキル変革を促していくためには、学びを社内です適切に評価していくことが求められる。

学びの継続における障壁（会社員）



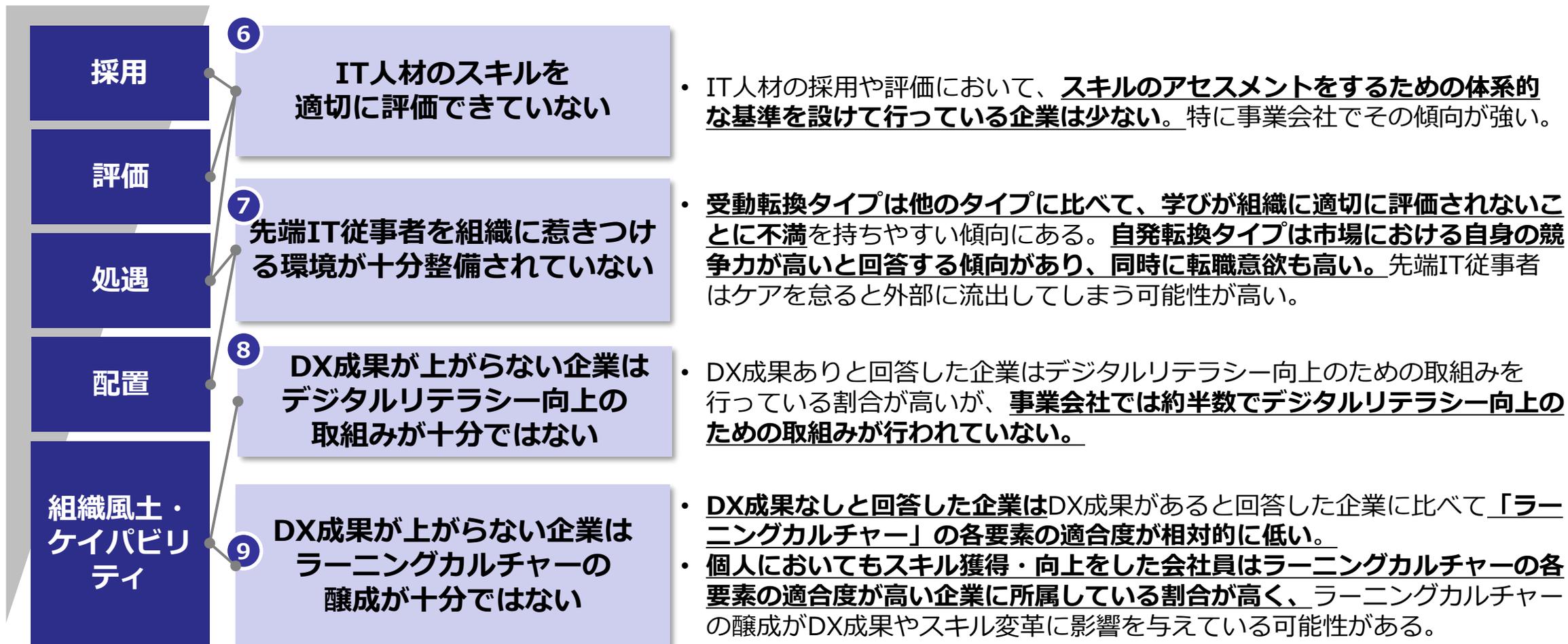
【施策の方向性】 自立・自律的な学びを適切に評価する

注：本設問については、マルチアンサー形式で該当するものをすべて選択。

B IT人材の活躍を阻む環境のまとめ（適所化の問題）

- ◆ IT人材のスキル変革と同時に、企業や組織においてもIT人材がより働きやすい環境・IT人材に選ばれる環境を整備していくことが求められる。
- ◆ 今回の調査では、採用や評価、配置、処遇、組織風土・ケイパビリティといった組織・人材マネジメントの観点から4つの問題が示された。

IT人材の活躍を阻む環境



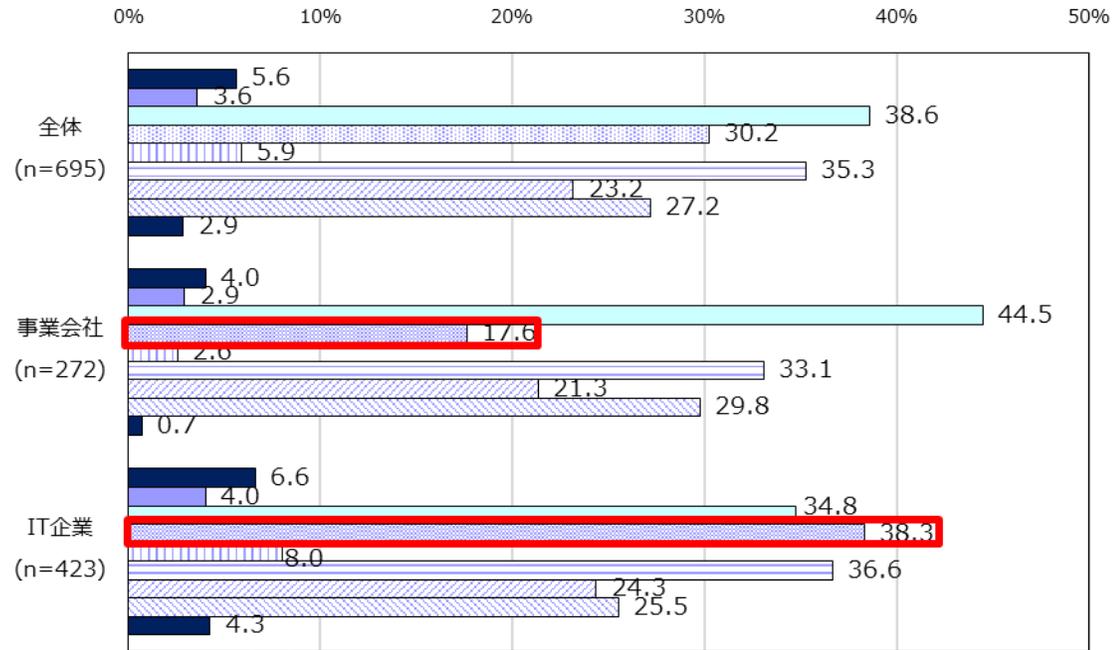
B ⑥ IT人材のスキルを適切に評価できていない

企業調査

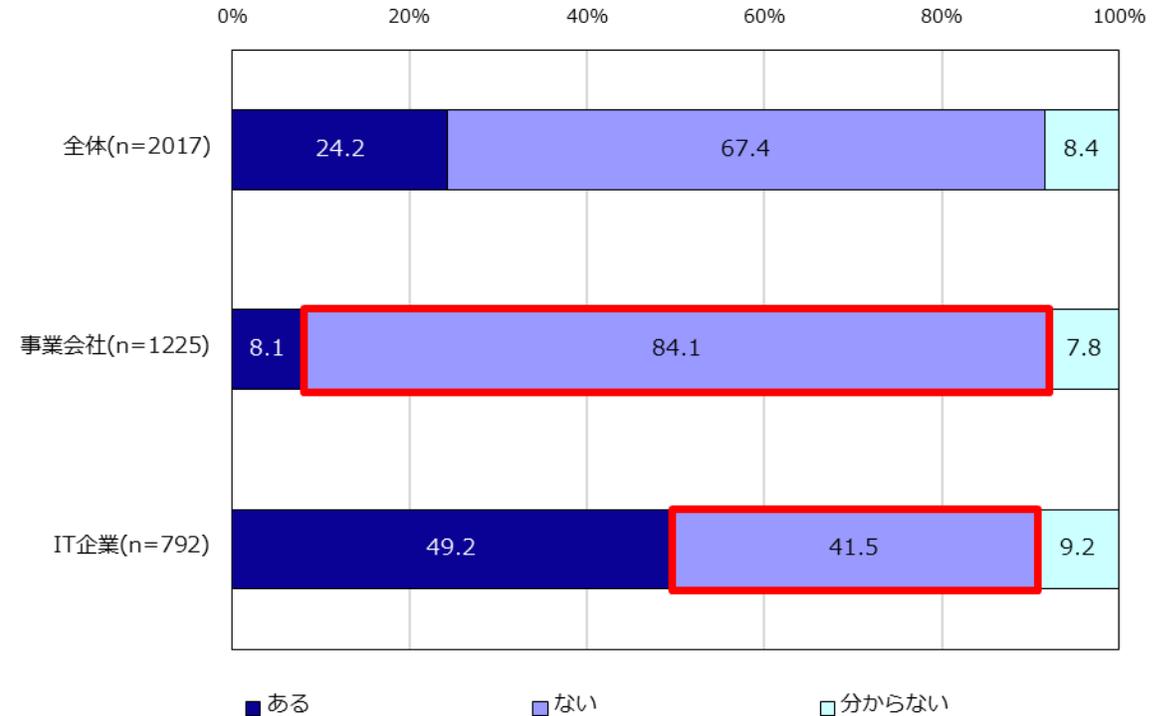
個人調査

- ◆ 経験者採用に関して、事業会社で既存または独自の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20%以下であり、IT企業においても40%程度である。
- ◆ 事業会社では、社内のIT人材を評価・把握する基準についても「ない」と回答した企業が80%を超えており、IT人材のスキルを評価する基準の整備が求められる。

経験者採用の際に対象者の能力や価値を把握するのに参考になっているもの



社内のIT人材の評価・把握するための基準



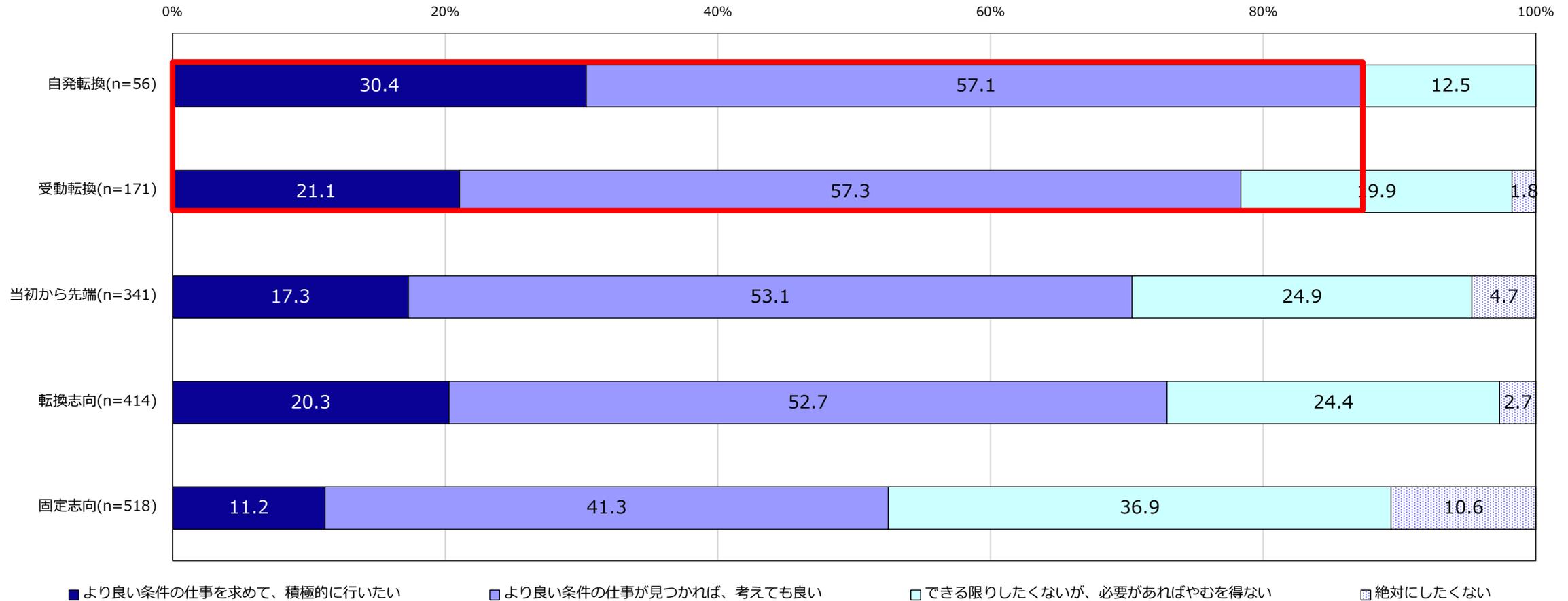
- Facebook、TwitterなどのSNS
- LinkedInなどの個人プロフィール型のSNS
- ヘッドハンティングや転職エージェントからの情報
- ITエンジニアのスキルチェックツール（既存、独自含む）
- GitHub・Kaggle等のプラットフォーム
- 資格試験・各種Certification（オープンバッジ、ITベンダー発行のもの含む）
- リファラルにおける紹介者からの情報
- いずれも参考にしていない（履歴書と面接のみ）
- その他

注：本設問については、マルチアンサー形式で該当するものをすべて選択。

【施策の方向性】 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

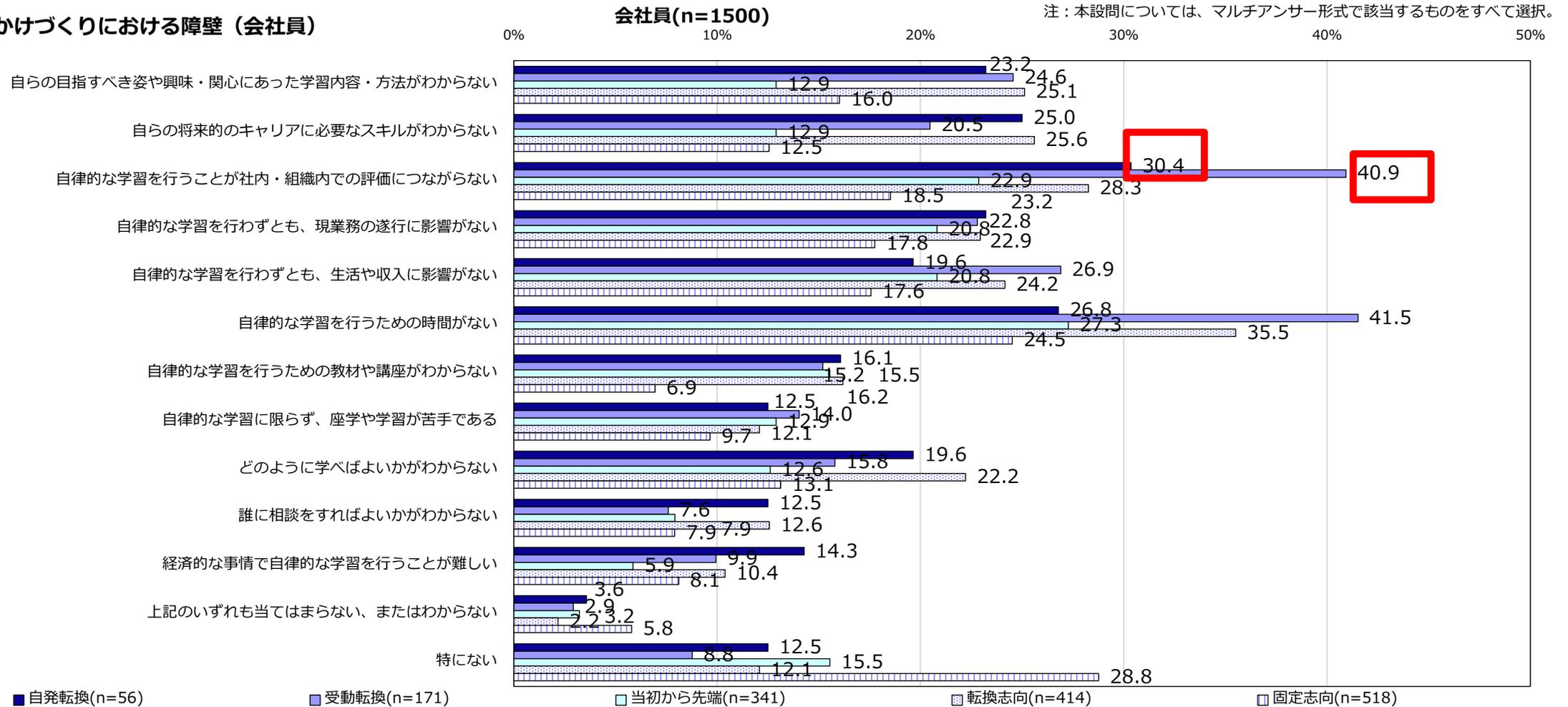
◆ 自発転換、受動転換は「より良い条件の仕事を求めて、積極的に行いたい」「より良い条件の仕事が見つければ、考えても良い」と回答した割合が他のタイプに比べて高い。

転職に関する考え方（会社員）



- ◆ 自発転換、受動転換は、「自律的な学習を行うことが社内・組織内での評価につながらない」ことが学び始め継続する上での障壁として回答した割合が高い。
- ◆ 学んだ結果が業務アサインの変更や処遇の改善などにつながっておらず、外部への流出につながる可能性が高まると考えられる。

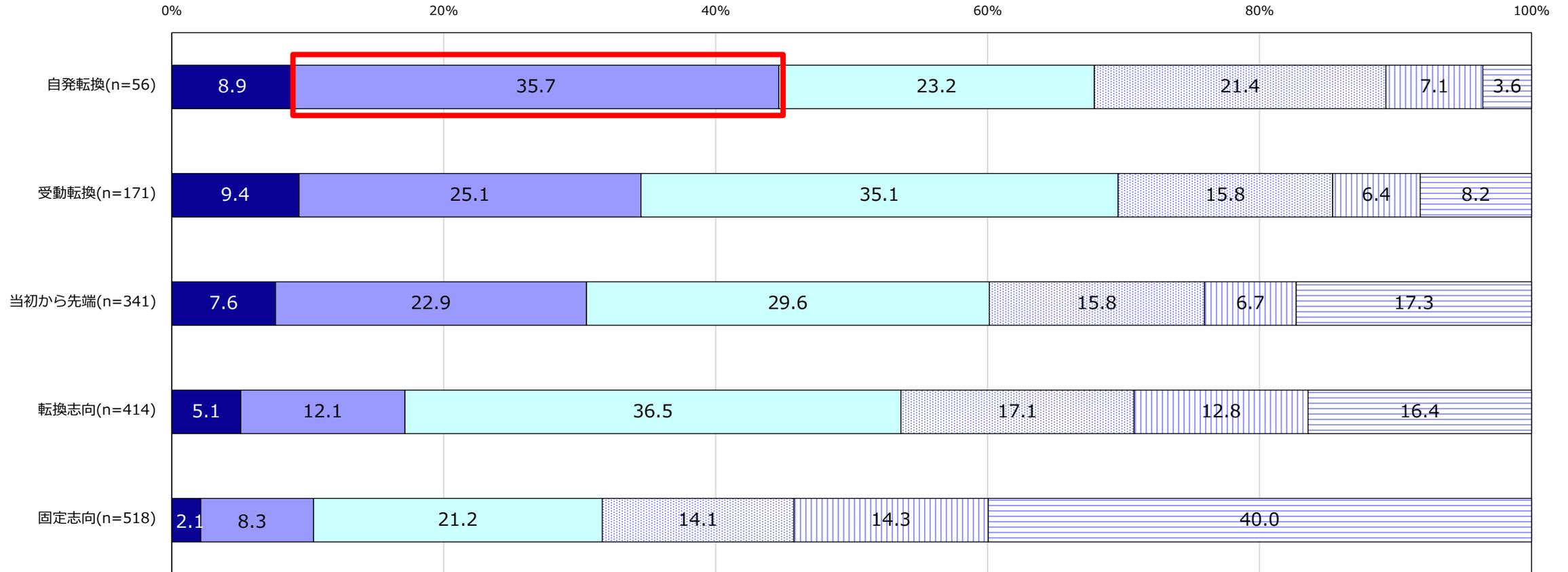
学びのきっかけづくりにおける障壁 (会社員)



【施策の方向性】 先端IT従事者の組織エンゲージメントを高める

◆ 人材市場における競争力の認識について、「十分な競争力がある」と回答した割合が5つの転換タイプの中で最も高いのは自発転換タイプである。

人材市場における自身のスキルレベルの把握

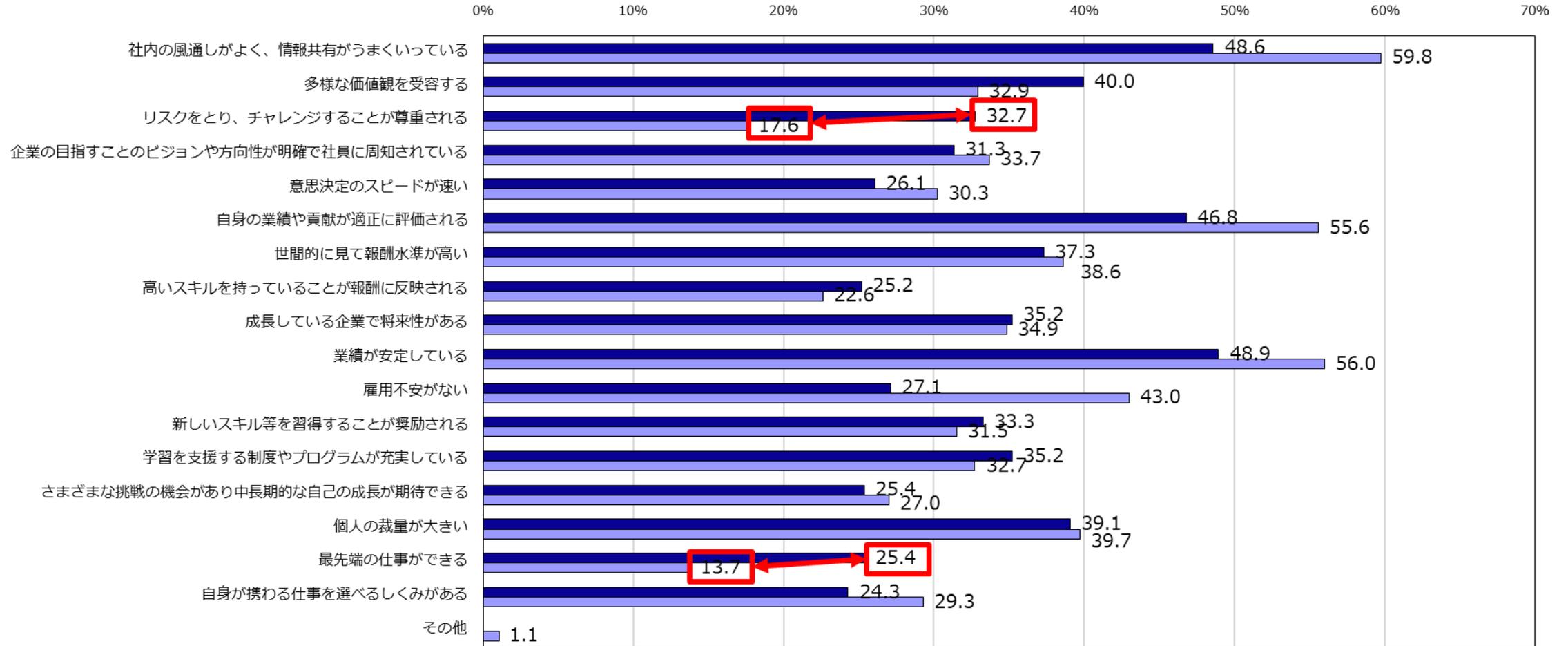


■ 相対的な位置を把握している、しようとしている
 ■ 十分な競争力がある
 ■ 競争力は高くない
 ■ 判断が付いていない
 ■ 相対的な位置を把握していない、しようしていない
 ■ わからない・考えたことがない

【参考】理想の組織に求めるもの（会社員）

- ◆ 職員のエンゲージメントを高める施策を検討するための参考として、会社員に対し理想の組織に求めるものについて聞いたところ、先端ITは非先端ITと比較し、「リスクをとり、チャレンジすることが尊重される」、「最先端の仕事ができる」ことを重視している。

理想の組織に求めるもの



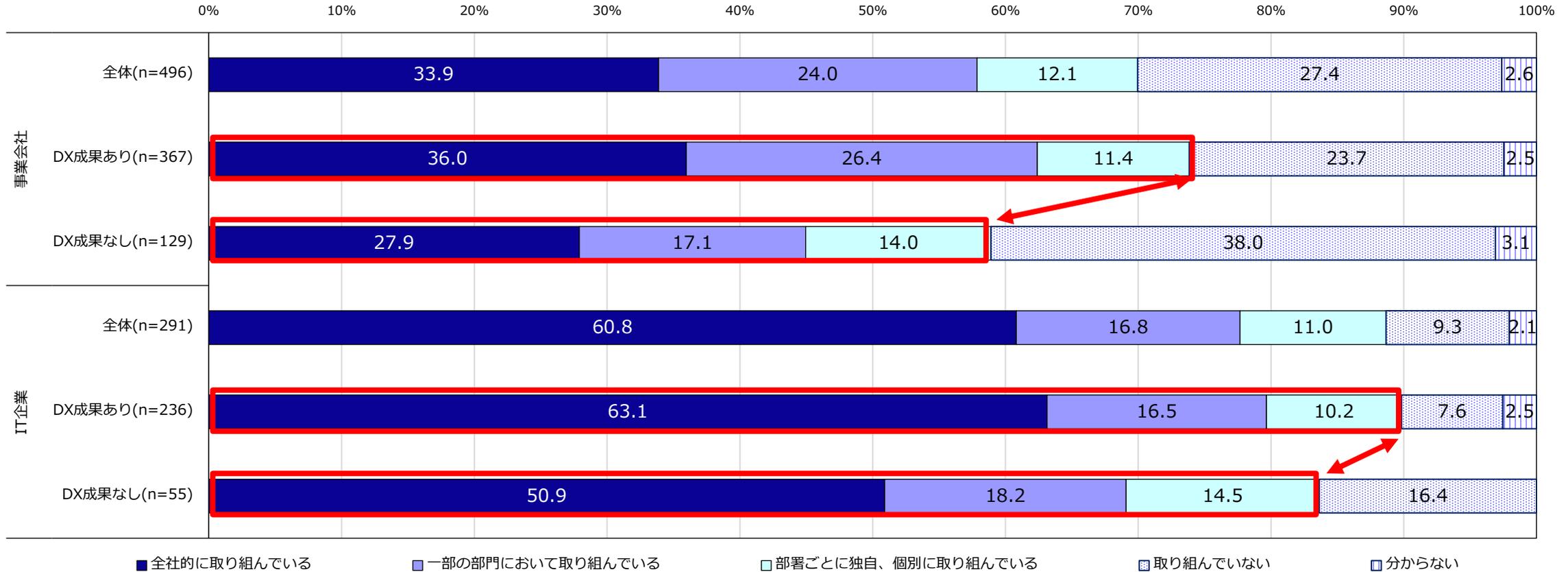
■ 会社員・先端IT(n=568)

■ 会社員・非先端IT(n=932)

注：本設問については、マルチアンサー形式で該当するものをすべて選択。

- ◆ 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、事業会社・IT企業ともに、「DX成果あり」と回答する企業は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かった。
- ◆ IT人材の活躍の場を広げ、組織全体でDXを推進していくためには、非IT人材を含めた従業員全体のデジタルリテラシーを向上させていくことが求められる。

社内人材のデジタルリテラシー向上のための取組み状況【DX成果有無別】

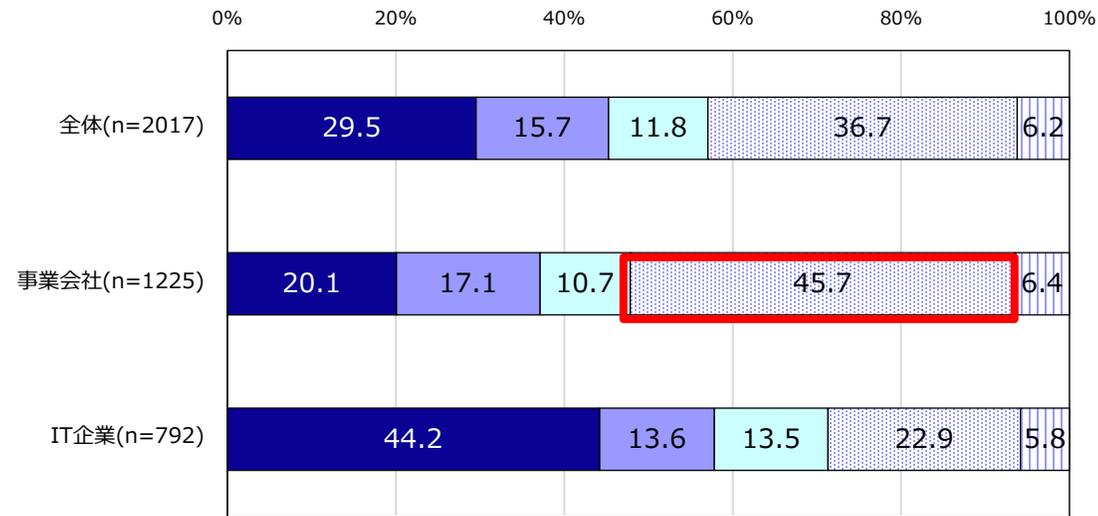


注1 「全社的に取り組んでいる」は、「全社的にデジタルリテラシーの把握・可視化の取組みを進めている」「全社的にデジタルリテラシー獲得のための施策を打っている（全社的な研修やe-ラーニング、資格取得推奨など）」「全社的なデジタルリテラシー向上施策の効果検証や課題分析などを行っている」の割合を合計した。選択肢は2022年度と2021年度で異なることに留意。本設問のグラフ詳細は個人調査報告書に記載。

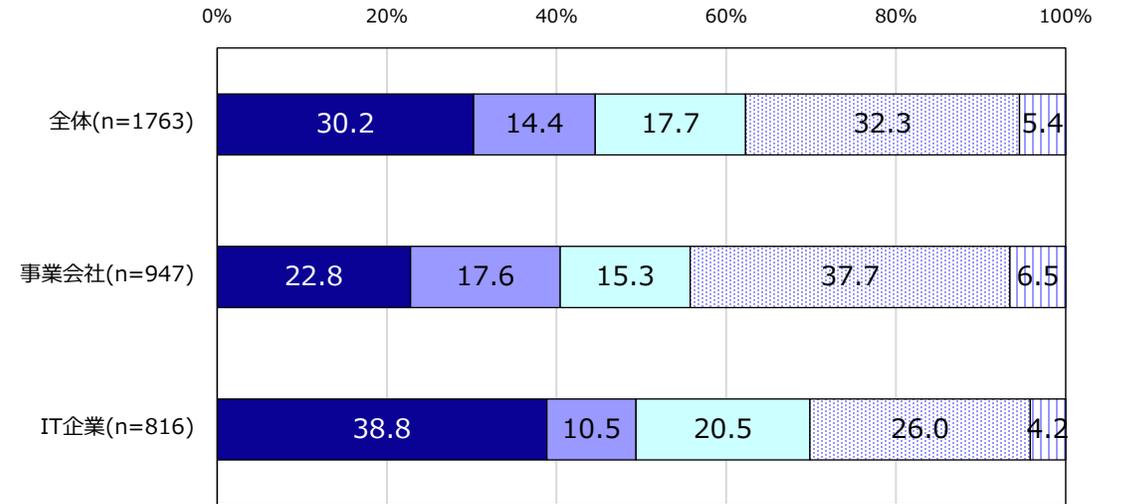
注2 本調査における「デジタルリテラシー」は、「全てのビジネスパーソンが身につけるべき能力・スキルの標準」を指す。(参考：経済産業省「DXリテラシー標準」)

◆ 事業会社では、半数近くの企業が従業員のデジタルリテラシーを向上させるための取組みについて、「取り組んでいない」と回答している。

従業員のデジタルリテラシー向上のための取組み状況



参考：2021年度 従業員のデジタルリテラシー向上のための取組み状況



- 全社的に取り組んでいる
- 一部の部門において取り組んでいる
- 部署ごとに独自、個別に取り組んでいる
- 取り組んでいない
- 分からない

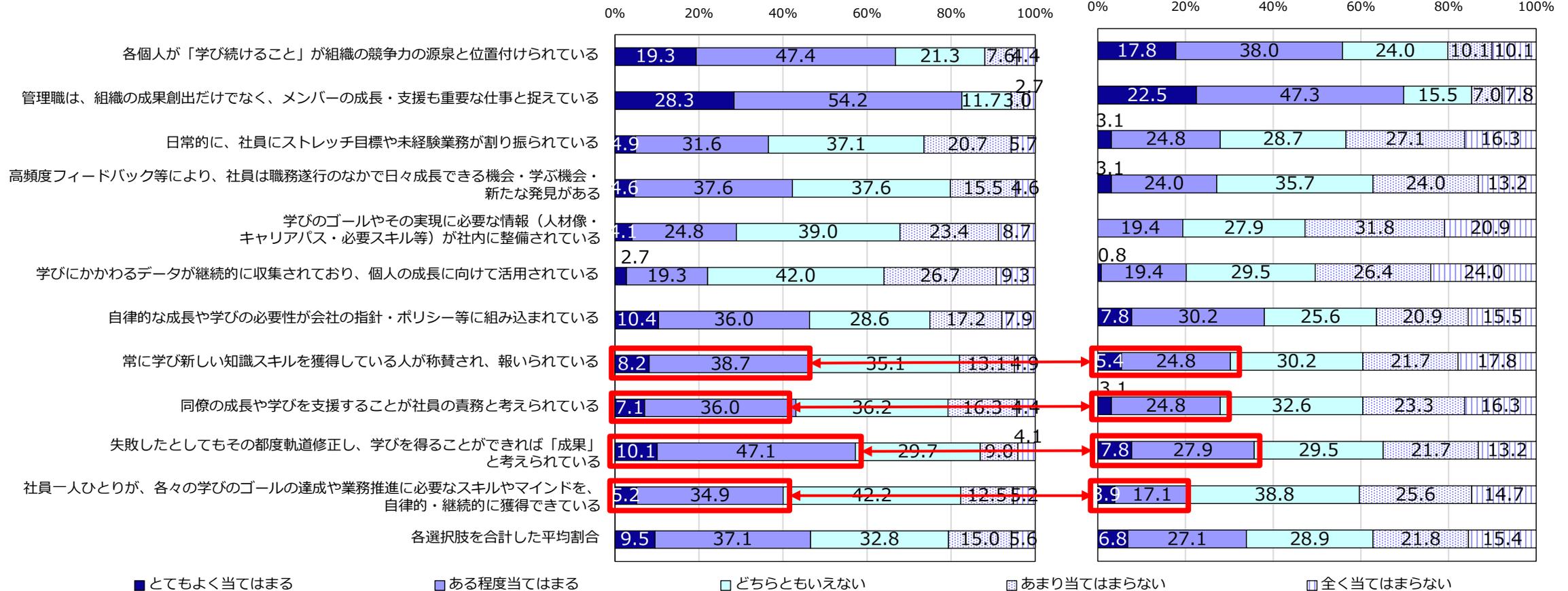
【施策の方向性】 デジタルリテラシーの底上げを図り、DXを加速させる

- ◆ 本調査における「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、各選択肢への適合状況に関する認識を調査した。
- ◆ 各選択肢を合計した平均割合で比較すると、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と比較して、ラーニングカルチャーの適合状況に対する認識が高かった。
- ◆ 特に「失敗したとしてもその都度軌道修正し、学びを得ることができれば「成果」と考えられている」「社員一人ひとりが、各々の学びのゴールの達成や業務推進に必要なスキルやマインドを、自律的・継続的に獲得できている」は、DX成果あり、なしで「当てはまる」の回答者に20%の差があり、次いで「常に学び新しい知識スキルを獲得している人が称賛され、報いられている」「同僚の成長や学びを支援することが社員の責務と考えられている」の選択肢が続いている。

ラーニングカルチャーの適合状況に関する認識

【事業会社・DX成果あり】

【事業会社・DX成果なし】



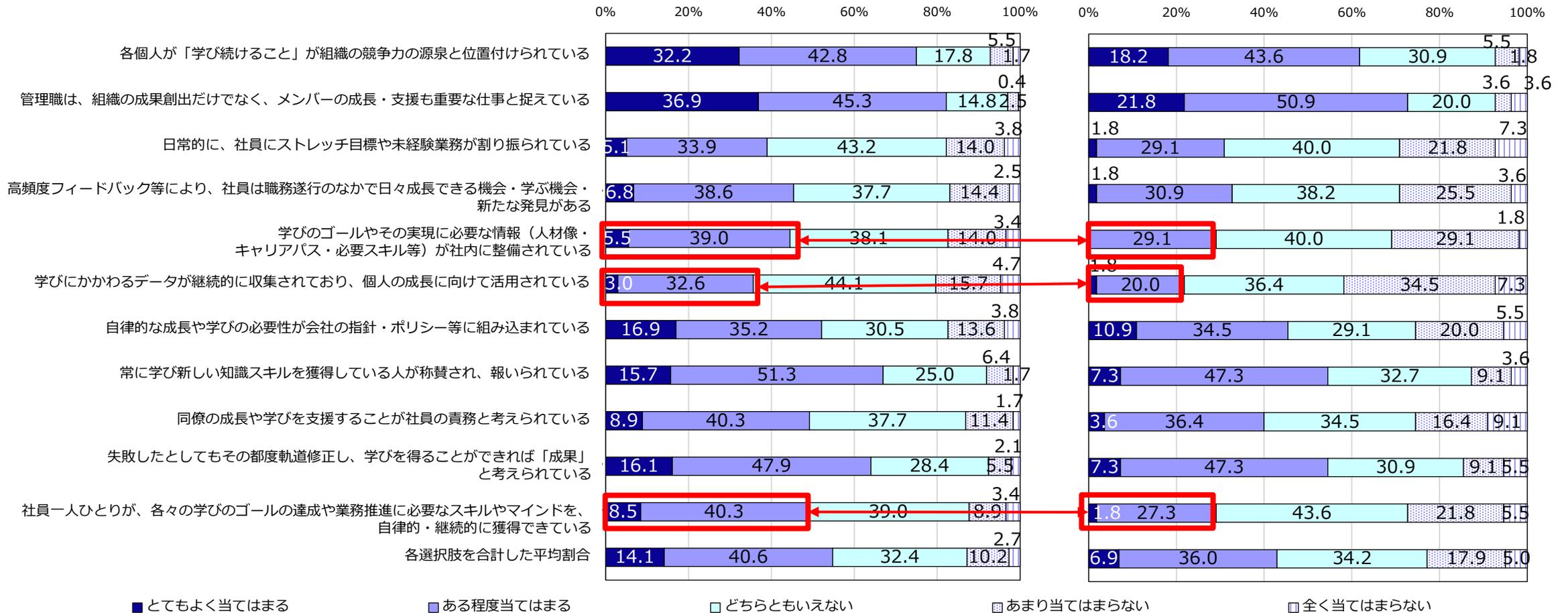
脚注：本調査における「ラーニングカルチャー」は、個人の学習を支援・推奨する制度的・非制度的な組織風土を指す。

- ◆ IT企業においても、DX成果があると回答した企業はDX成果がないと回答した企業と比較して、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た。
- ◆ 特に「社員一人ひとりが、各々の学びのゴールの達成や業務推進に必要なスキルやマインドを、自律的・継続的に獲得できている」に加えて、「学びのゴールやその実現に必要な情報（人材像・キャリアパス・必要スキル等）が社内に整備されている」「学びにかかわるデータが継続的に収集されており、個人の成長に向けて活用されている」の選択肢で、DX成果あり、なしの間で差が大きかった。

ラーニングカルチャーの適合状況に関する認識

【IT企業・DX成果あり】

【IT企業・DX成果なし】

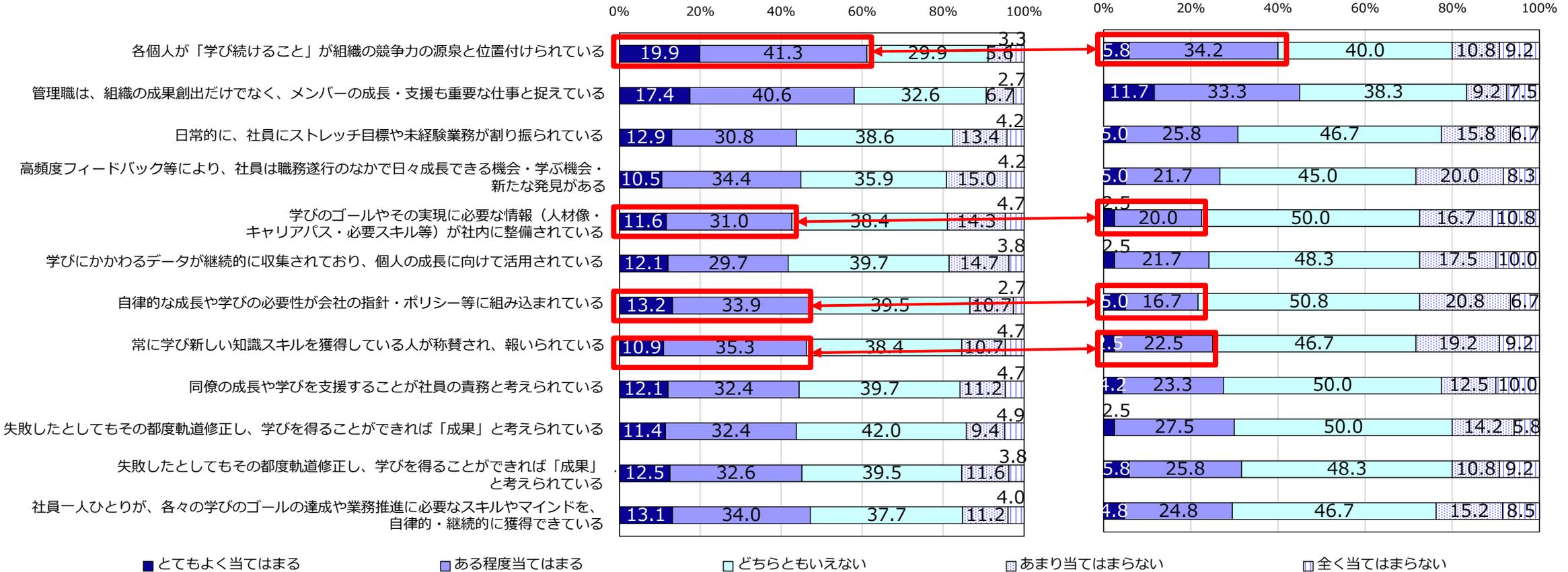


- ◆ 個人においても先端ITのうち1年以内にスキルの獲得・向上実績のある回答者は、ラーニングカルチャーの適合状況に関する平均割合が高い企業に所属している割合が高かった。
- ◆ 特に「自律的な成長や学びの必要性が会社の指針・ポリシー等に組み込まれている」「常に学び新しい知識スキルを獲得している人が称賛され報いられている」「各個人が「学び続けること」が組織の競争力の源泉と位置付けられている」「学びのゴールやその実現に必要な情報（人材像・キャリアパス・必要スキル等）が社内に整備されている」の選択肢でITスキルの獲得/向上の有無で20%以上の差が見られた。

ラーニングカルチャーの適合状況に関する認識

会社員先端ITスキル獲得/向上あり (n=448)

会社員先端ITスキル獲得/向上なし (n=120)



【施策の方向性】 ラーニングカルチャーの醸成を促進させる

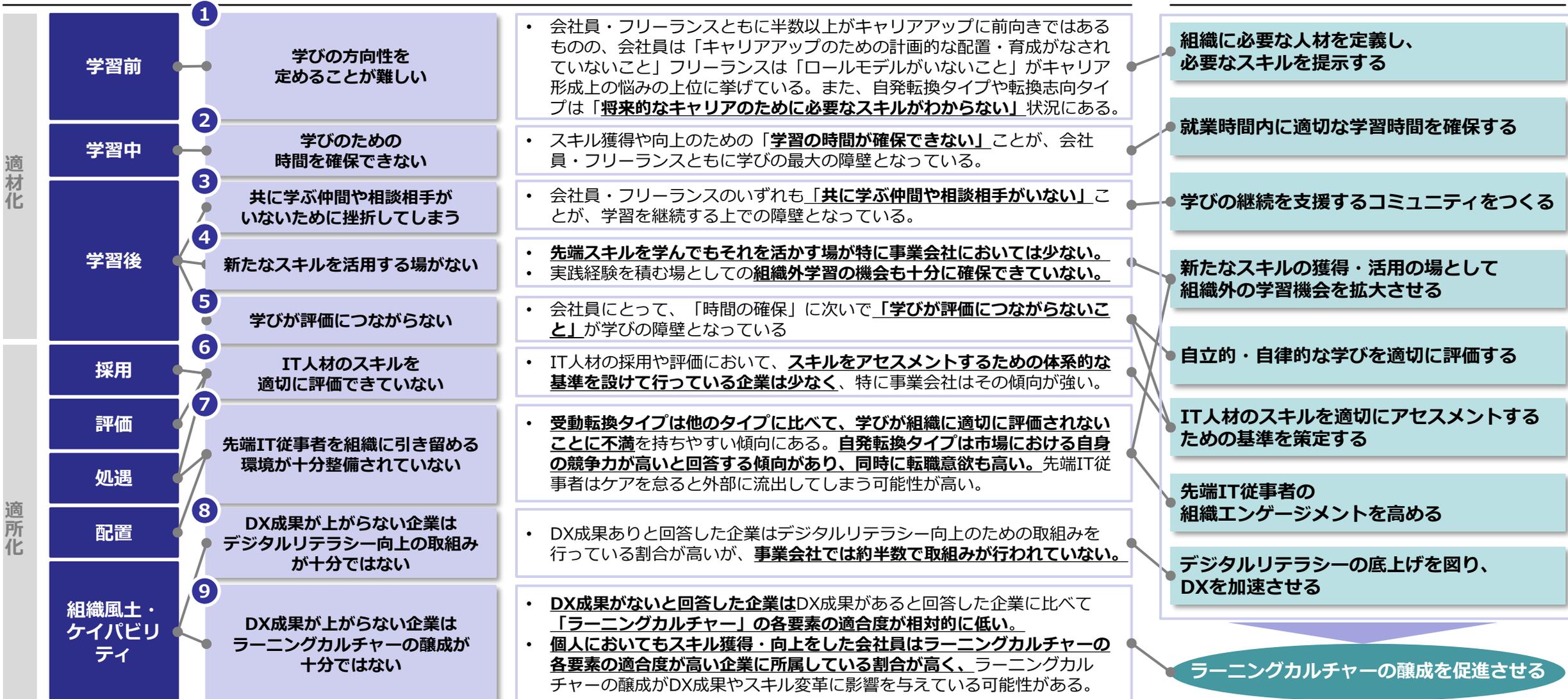
施策編

調査から導き出される問題のまとめと施策の方向性

- ◆ 分析編で示した問題のまとめと施策の方向性は以下の通りの整理となる。
- ◆ 施策の方向性はあくまでも分析編を踏まえた例示である。実施にあたっての効果や実現性およびその施策内容の具体化等については継続的な検討が必要である。
- ◆ 個人と企業の関係が変化する中、個人には自立・自律的な学びが、企業には個人を惹きつけて学びを促すラーニングカルチャーの醸成が求められる。

問題のまとめ

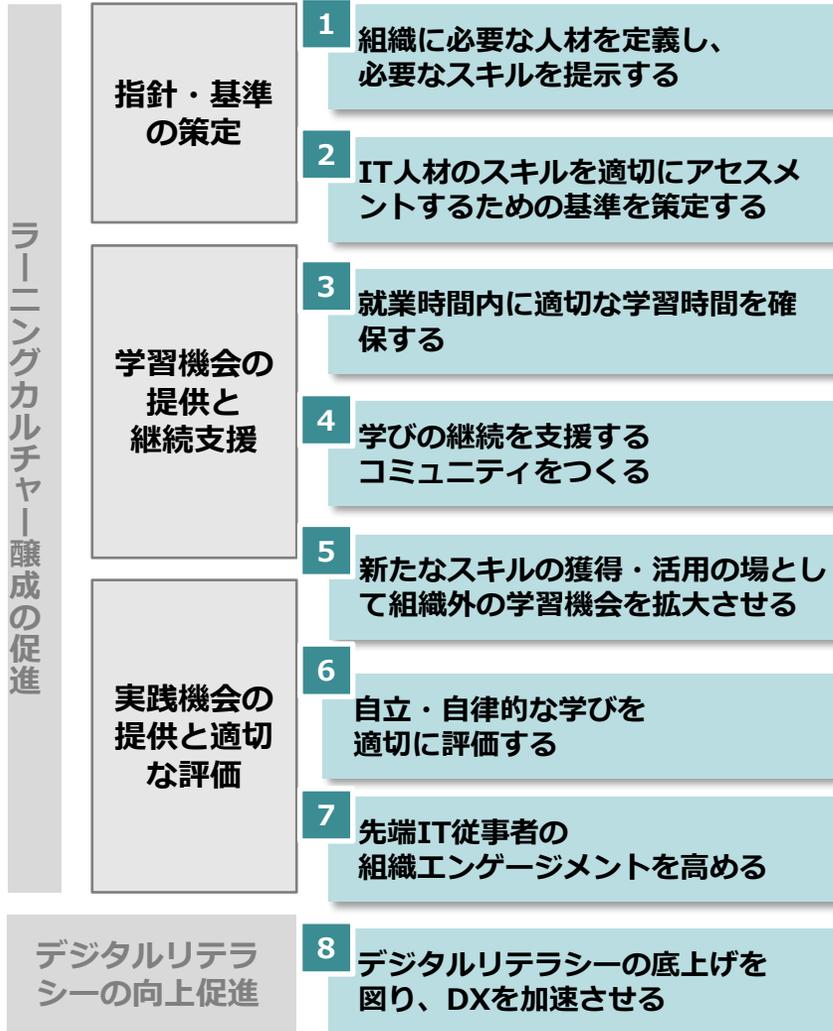
施策の方向性



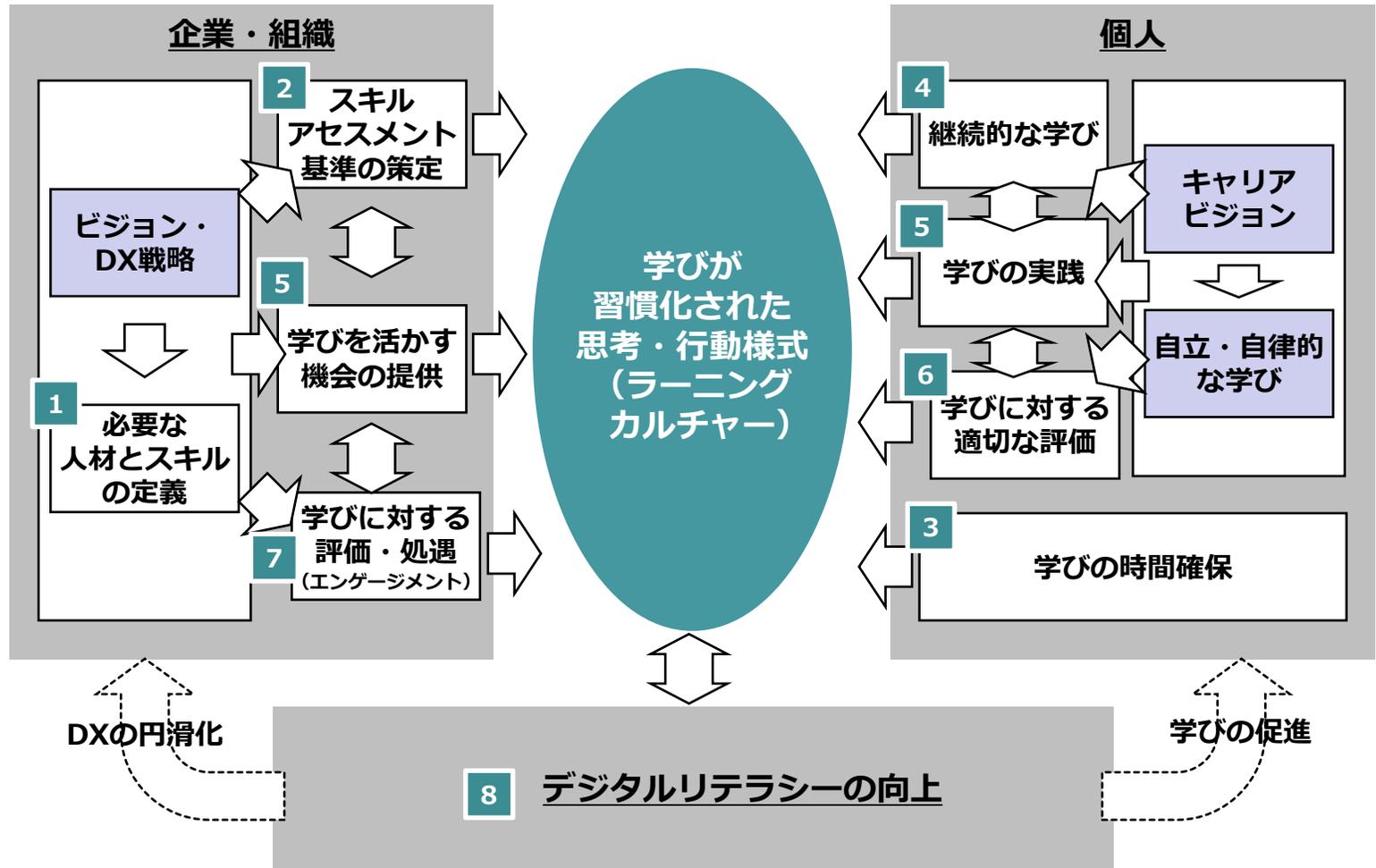
企業・組織及び個人に向けた施策案の体系

◆ 企業・組織はIT人材が活躍できる場を作り、個人は自立・自律的に学び続けていくことで、ラーニングカルチャーが醸成され、IT人材の適材化・適所化が進んでいく。

施策の方向性



施策案の体系



施策概要 1 : 組織に必要な人材を定義し、必要なスキルを提示する

施策概要

施策の背景

- 本調査において、会社員は将来的なキャリアとして今よりも高度な業務や現業務にとらわれない大幅なキャリアチェンジなどを志向していることが明らかになったが、一方で自律的に学び始める上で、特に自発転換タイプや転換志向タイプは将来のキャリアに必要なスキルが分からないと回答した割合が高かった。

施策の目的

- IT人材または今後IT人材としての活躍を目指す従業員に対し、個別に定められた人材定義に基づく役割に就くことでどのような業務に携わることができるのか、そのためにはどのようなスキルが必要か、また、その業務経験を積み重ねることでどのような将来的なキャリアが描けるのかを明示することで、従業員の学びを促す。

施策の実施主体

企業・組織

施策の対象

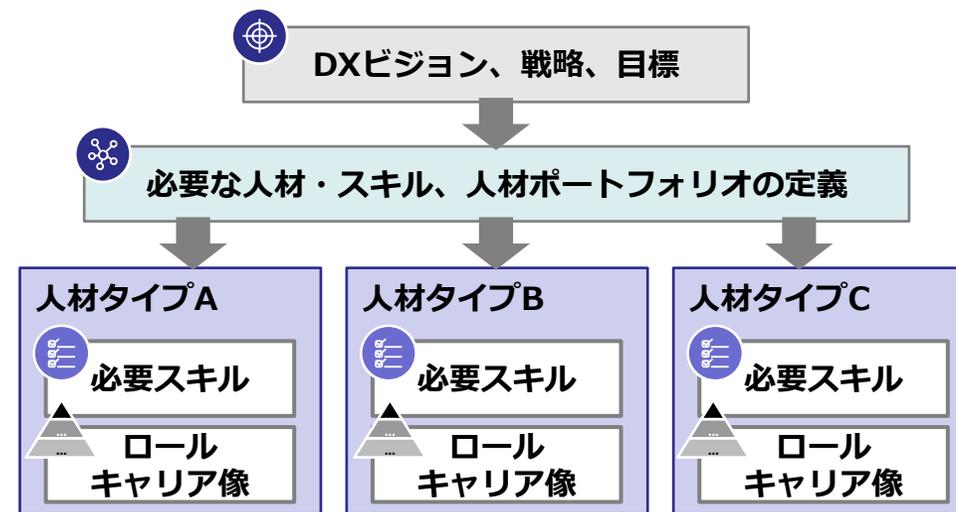
企業・組織の従業員

施策の概要

- 企業・組織は自社のDX戦略から求められる人材像をデジタルスキル標準(注)などを活用して定義し、当該人材像が担う業務、求められるスキル、標準的年俸、及びその後のキャリアイメージを自社のIT人材やIT関連業務に従事する意欲のある従業員に対して示す。

注：「デジタルスキル標準」とはビジネスパーソン全体がDXに関する基礎的な知識やスキル・マインドを身につけるための指針である「DXリテラシー標準」、及び、企業がDXを推進する専門性を持った人材を育成・採用するための指針である「DX推進スキル標準」の2種類で構成されている

施策のイメージ



※求められる人材像やスキルは変化していくものであることに留意

個別施策(例)

■「デジタル人材タイプ別 キャリアモデル」の提示

データサイエンティストやサイバーセキュリティ・スペシャリストなど、企業・組織のDXを推進していくために必要な人材と、その人材に必要なスキルや能力などを定義し、キャリアモデルとして示す。

■「デジタル人材タイプ別育成講座」の設置

定義した人材タイプごとに求められるスキルを身に付けるための育成講座を設置し、学びを促す。自社で設置できない場合は、外部講座の活用を促す。

施策概要 2 : 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

施策概要

施策の背景

- 本調査において、特に事業会社ではIT人材を採用・育成・評価していくための仕組みや制度が十分に整っていないことが明らかになった。IT人材がより良い環境で活躍していくためには、一般職とは異なるIT人材のための評価・育成等の基準を設けることが求められる。

施策の目的

- スキル評価ツール等を活用し、IT人材に対する採用・育成・評価等において客観的にスキルを評価できる基準の策定することで、IT人材が活躍しやすい環境を整備する。

施策の実施主体

企業・組織

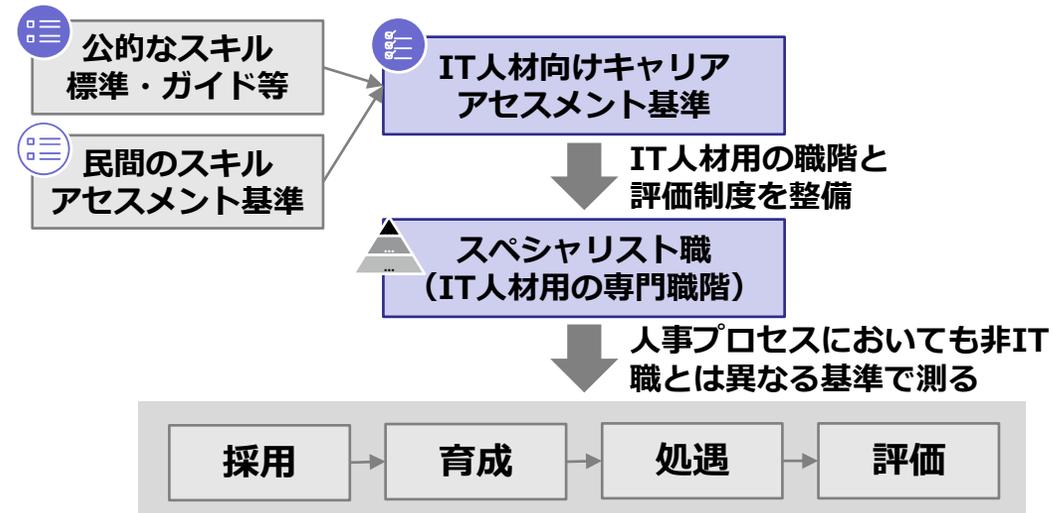
施策の対象

企業・組織の従業員、フリーランス

施策の概要

- IT人材のスキルを把握するための公的な基準や民間企業・組織等により公表されている基準を活用し、社内外のIT人材のスキルを評価する基準を策定し、客観的なスキルアセスメントを行えるようにする。
- 採用や人材の育成・評価において同基準を活用していくことで、自社で求められるIT人材のスキルや求める人材像を明確にし、育成・確保につなげていく。

施策のイメージ



個別施策（例）

■ 「IT人材向けキャリアアセスメント基準」の策定

デジタルスキル標準や民間のスキルアセスメントツールなどを活用し、自社のIT人材に求められるスキルや能力を明示する。

■ 「スペシャリスト職（IT人材用のキャリアモデル）等の設置」

一般職とは異なる職種や職種に応じた評価基準を設け、業務の評価や昇格においてもIT人材特有の状況や働き方を考慮する。

- ◆ IPAでは、すべてのビジネスパーソンに向けた指針及びそれに応じた学習項目例を定義した「DXリテラシー標準」と、DXを推進する人材の役割（ロール）及び必要なスキルを定義している「DX推進スキル標準」の2つの標準を合わせて、「デジタルスキル標準」として定義している。
- ◆ 「DX推進スキル標準」で示された人材の役割や習得すべき知識・スキルを育成の仕組みに結び付けることで、リスクリングの促進、実践的な学びの場の創出、能力・スキルの見える化がなされる。「DX推進スキル標準」を参考とすることで自社・組織に必要な人材が明確になり、人材確保や育成の取組みを進めていくことができる。

DXのビジョン・戦略

必要な人材の定義

【活用イメージ】

- 5つの人材類型を参考に、**自社・自組織のDXに必要な人材要件を定義する**

各人材要件に求められるロールやスキルを定義する

ビジネスアーキテクトとは

定義
DXの取組み（新規事業開発/既存事業の高度化/社内業務の高度化・効率化）において、ビジネスや業務の変革を通じて実現したいこと（＝目的）を設定したうえで、関係者をコーディネートし関係者間の協働関係の構築をリードしながら、目的実現に向けたプロセスの一貫した推進を通じて、目的を実現する人材

【活用イメージ】

- 社内の人材を適切に評価し、育成につなげる。
- 社内の隠れたDX推進人材を発掘する。
- DX推進人材の候補を見出して、身につけさせるべきスキルを特定する。
- 社内での育成が難しい人材が特定し、採用につなげる。
- 自ら進むべきキャリアを考えやすくする。

ビジネスアーキテクトのロール | 担う責任・主な業務・スキル (1/3)

必須スキル	スキル	スキル	スキル	スキル	スキル
ビジネス	経営戦略立案	経営戦略実行	経営戦略評価	経営戦略改善	経営戦略刷新
ビジネス	経営戦略立案	経営戦略実行	経営戦略評価	経営戦略改善	経営戦略刷新
ビジネス	経営戦略立案	経営戦略実行	経営戦略評価	経営戦略改善	経営戦略刷新

DX推進スキル標準で扱う知識やスキルは、共通的な指標として転用がしやすく、かつ内容理解において特定の産業や職種に関する知識を問わないことを狙い、可能な限り汎用性を持たせた表現としている。そのため、個々の企業・組織への適用にあたっては、各企業・組織の属する産業や自らの事業の方向性に合わせた具体化が求められることに留意する必要がある。

参考：独立行政法人 情報処理推進機構「デジタルスキル標準（DSS）」(<https://www.ipa.go.jp/jinzai/skill-standard/dss/index.html>)

施策概要 3 : 就業時間内に適切な学習時間を確保する

施策概要

施策の背景

- IT人材の学び・学び直しにおいて、会社員・フリーランスともに「学びのための時間の確保」が最も大きな障壁として挙げられている。
- 学び・学び直しにおいてはその目的やゴールを明らかにし、意欲を高めることも重要であるが、同時に新しいスキルの獲得やスキル向上のための時間を確保することも求められる。

施策の目的

- 現業務の対応等に追われ、学び・学び直しのための時間を確保できない従業員や長期取引関係にあるフリーランスに対し、就業時間に適切な学習時間を確保することで学び・学び直しを促す。
- 時間がないことを学べない理由にさせない。

施策の実施主体

企業・組織

施策の対象

企業・組織の従業員、フリーランス

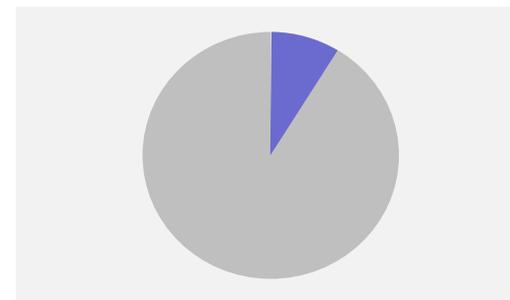
施策の概要

- 企業は希望する従業員や継続的な契約関係にあるフリーランスに対して、スキル取得・向上の目標設定や継続的な面談等のモニタリングと合わせ、下記のような仕組みを導入する。
 - 労働時間のうち所定の時間を自己研鑽に係る学習や取得したスキルの実践経験を積むために使用できるようにする。
 - 雇用契約、あるいは業務契約の期間が一定期間を経過した際に、リスクルやアップスキルのための自己研鑽期間を付与する。

施策のイメージ



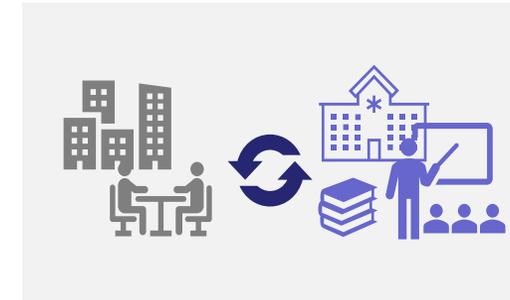
10%ルール



通常業務のうち所定の時間を自己研鑽に活用できるようにする



サバティカル制度



一定の雇用期間を経過した従業員に対し学び直しの機会を付与する

個別施策（例）

■「10%ルール」の導入

就労時間の10%を新たなスキルの獲得やスキルアップのために使用できる制度。学習の内容は本人のキャリア形成における希望や所属部署・企業/組織の育成計画に基づくコンテンツの受講など柔軟性を持たせる。当該時間における給与については通常業務と同様に支払う。

■「サバティカル制度」の導入

学術研究の世界において導入されている同名の制度同様に、一定期間の勤務を行った従業員に対し、自己研鑽や新たなスキルの獲得・スキルアップに向けた学習の期間を付与する。

施策概要 4 : 学びの継続を支援するコミュニティをつくる

施策概要

施策の背景

- 学びの継続における障壁として、会社員・フリーランスのいずれも「共に学ぶ仲間や相談相手がいない」ことが上位に挙げられている。
- IT人材向けの1on1やキャリアに関する面談や相談などの機会を設けていないとの回答は、特に事業会社において多かった。
- IT人材の学び・学び直しを促していくためには、共に学ぶ仲間を作ったり、非IT系従業員とは異なるIT人材ならではのキャリアの悩みや相談に対応する窓口を設けるなど、多面的なサポートが求められる。

施策の目的

- 共に学ぶ仲間やキャリアに関する相談ができるコミュニティをつくることで、IT人材の学びの自立・自律的な学びの継続を促す。

施策の実施主体

企業・組織（フリーランスを支援する組織を含む）

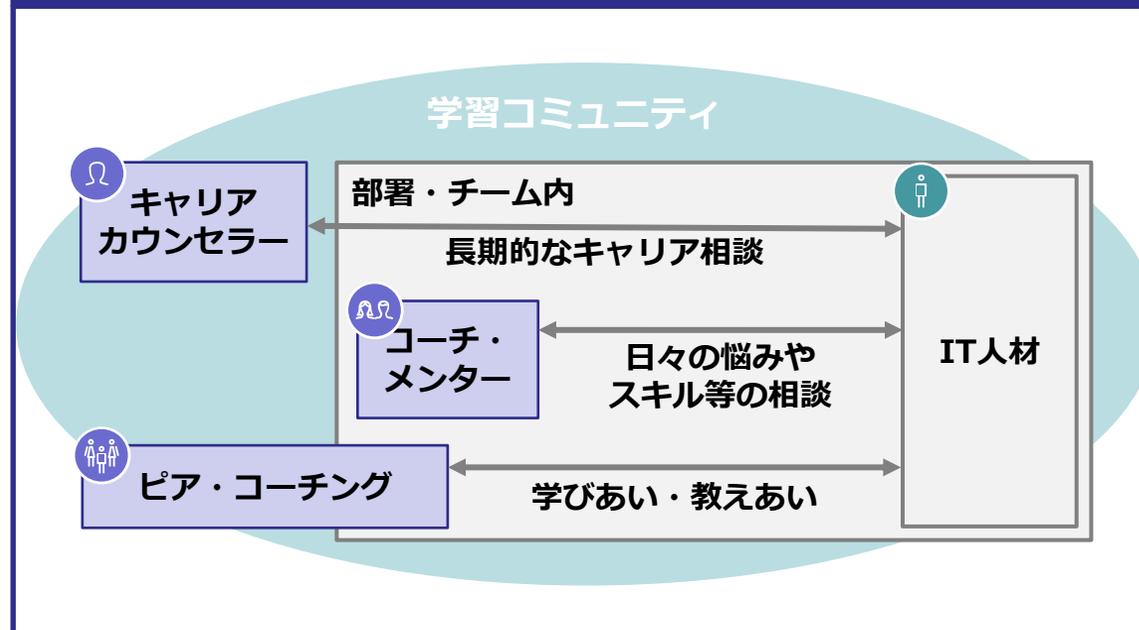
施策の対象

企業・組織の従業員、フリーランス

施策の概要

- IT人材向けのキャリアカウンセラーを設置し、IT人材のキャリアやスキル面から会社や部署の人材育成計画等との目線合わせを行い、学びを促す。
- コーチ制度、メンター制度を導入し、IT人材の学び・学び直しにおける悩みやキャリア形成に向けた相談を行うことで、学びの継続を促す。
- 類似スキルの獲得や類似のキャリアを目指すメンバーとメンター等から成る学習コミュニティを形成し、共に学び合う環境を作る（企業内だけの組成が難しい場合には、オープンな学習コミュニティへの参加を促す）。

施策のイメージ



個別施策（例）

■ 「キャリアカウンセリング制度、コーチ・メンター制度」

企業・組織のDX戦略やデジタル人材のポートフォリオなどと照らし合わせながら、従業員が今後身に付けるべきスキル・より活躍するために必要なスキルの目線合わせを実施する。全社的な視点でのキャリアカウンセリングだけではなく、部署やチーム、ミドルマネジャーや先輩社員といった近しい立場の視点を絡める等、自立・自律的な学びを促すコミュニティを作り出すことで、面で個人の学びをサポートする。

■ 「ピア・コーチング制度」

類似スキルの獲得や類似のキャリアを目指すメンバーとメンター等から成る学習コミュニティを形成し、共に学び合う環境を作る。

施策概要 5 : 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

施策概要

施策の背景

- オンライン講座や資格取得のための学習支援など、コンテンツ学習支援は多くの企業でなされているものの、組織の外部で学んだり、学んだことを実践する場が十分に整備されていないことが、本調査を通じて明らかになった。
- また、事業会社では約5割、IT企業でも約3割の企業において「先端領域のスキルを身に付けても活用する場がない」との回答があり、IT人材がより実践的なスキルを身に付けるためにも、組織外での学習機会の確保・拡大が求められる。

施策の目的

- 組織外での学習機会を確保・拡大することで、個人の学びを実践する場を確保する。

施策の実施主体

政府等

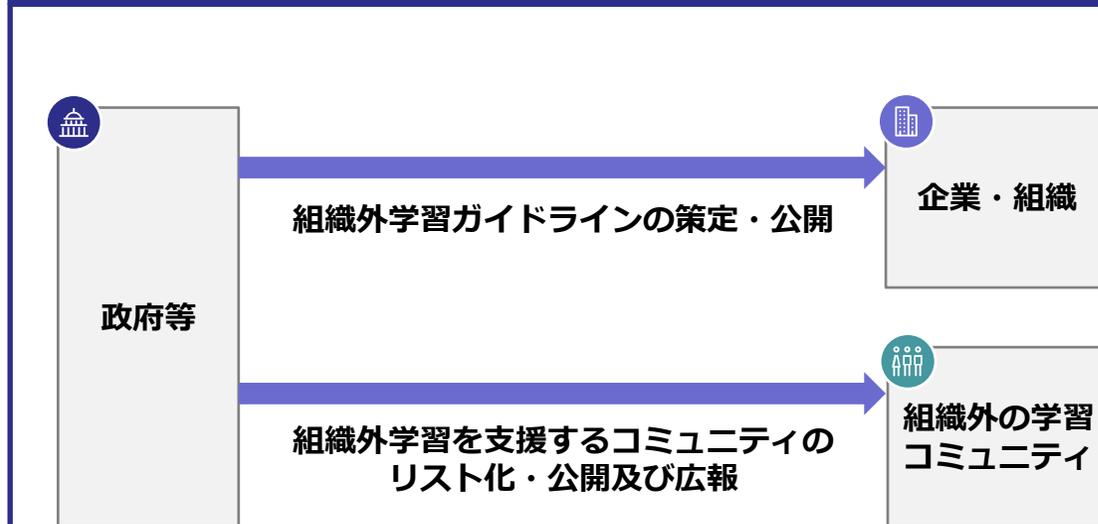
施策の対象

企業・組織、組織外学習コミュニティ

施策の概要

- 組織外学習ガイドラインを策定し、組織外学習機会の確保・拡大に向けた取組みを支援する。
- 組織外学習機会を自社単独で整備することが難しい企業に対しては、業界や地域といった領域で組織外学習を推進するコミュニティを紹介することで、外部コミュニティと連携した組織外学習機会の拡大を図る。

施策のイメージ



個別施策（例）

■「組織外学習ガイドライン」の策定

企業が組織外学習を導入する上でのガイドを提供する。組織外学習をさせたい企業向けには、学習機会の種類や目的別の導入方法、組織外学習の評価方法や事例などを紹介する。人材の受け入れ企業向けにも、受け入れ人材の育成サポート方法や評価方法、レポート方法などをガイド・紹介する。

■「組織外学習コミュニティ」の活用支援

DXやIT関連業務においてニーズを抱える企業と、企業・組織内において学びの実践機会のないIT人材のマッチングを支援する組織外学習コミュニティをリスト化して公開するなど、活用を支援する。

施策概要 6 : 自立・自律的な学びを適切に評価する

施策概要

施策の背景

- 本調査において、学びが評価されないことが自律的な学びの阻害要因となると回答した割合が高い。
- 自立・自律的な学びを組織として適切に評価しなければ、当該人材の流出につながる可能性がある。

施策の目的

- 従業員の自立・自律的な学びを適切に評価し、人材の流出を防ぐ。
- 自立・自律的な学びを組織としても勧奨することで、従業員のさらなる学びへとつなげていく。

施策の実施主体

企業・組織

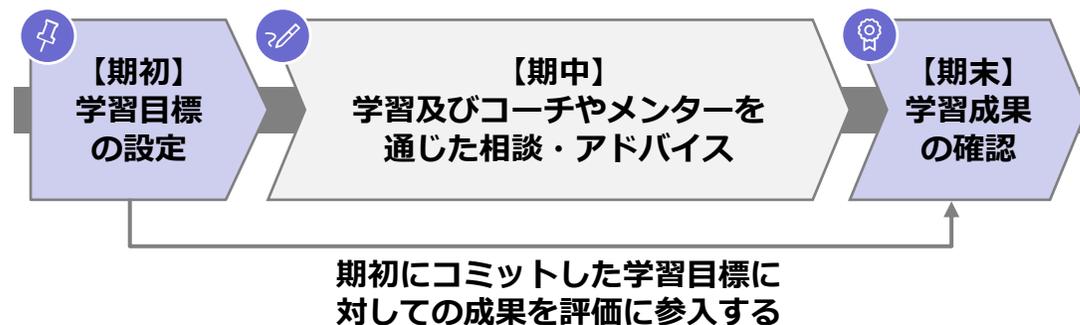
施策の対象

企業・組織の従業員

施策の概要

- 評価制度に自立・自律的な学習に関する項目を追加し、期中の学習や学習成果についても評価や昇進等の査定に含むことができるようにする
- 従業員一人ひとりが自身のキャリア開発やスキル獲得・スキル向上の目標設定を自ら行い、コミットするように促す。
- 設定した目標に対する進捗をコーチング等を通じて確認し、期末において当該目標の達成された場合は、人事考課において適切に評価する。

施策のイメージ

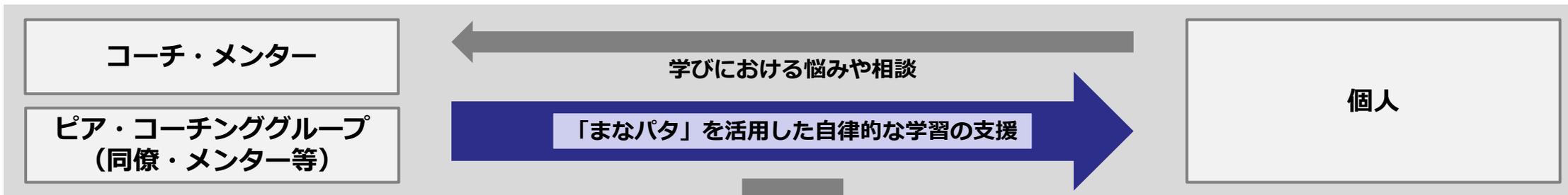


個別施策（例）

■ 「自発的な学習の評価」

自立・自律的な学習のうち、現業務や将来のキャリアにおいて必要とされるスキルの取得に向けた年間計画や学習目標を設定し、それらの達成を支援する。就業時間内の学習時間確保のための施策と併せ、学習目標に対しては、予め稼働時間から学習時間を考慮して間引くことや、長期的なキャリアの中で必要なスキルの取得、キャリアチェンジのための学習期間の確保に配慮する。

◆IPAでは、学び続けている実践者へのインタビューを通じて得られた知見をパターン・ランゲージ*の方法論を活用して整理し、「大人が学ぶためにはどのように取り組むべきか」という問いに対する“考えるヒント”を、30のパターンとして公開している。



まなパタ全体像・全30パターン

<まなパタ全体像>

「まなパタ」は、学びのデザイン・実践のサイクルとして、個人、仲間、社会の3つのレベルで展開されています。

【まなパタ】の構成要素

- A. 出会いや学びを楽しむ (マインド)**: 学びのきっかけは身近にある
- B. 自分を大切にしたいデザイン (学び方)**: 学びの主人公は自分
- C. 自分と学びのブラッシュアップ (実践)**: 創造的な学びのリズム
- D. 知のシェアリング (コミュニティ・社会)**: 学びのデザインは誰かの学び

<パターン一覧>

カテゴリ	グループ	パターン
A. 出会いや学びを楽しむ (マインド)	学びのきっかけは身近にある	A1 楽しむこと
		A2 楽しむこと
		A3 楽しむこと
		A4 楽しむこと
		A5 楽しむこと
B. 自分を大切にしたいデザイン (学び方)	学びの主人公は自分	B1 学びの道は自分が決める
		B2 学びの道は自分が決める
		B3 自分ペース
C. 自分と学びのブラッシュアップ (実践)	創造的な学びのリズム	C1 楽しむこと
		C2 楽しむこと
		C3 楽しむこと
		C4 楽しむこと
		C5 楽しむこと
D. 知のシェアリング (コミュニティ・社会)	学びのデザインは誰かの学び	D1 楽しむこと
		D2 楽しむこと
		D3 楽しむこと
		D4 楽しむこと
		D5 楽しむこと

B4 学び旅、マイプラン

本腰を入れて学ぼうとしている。

B9 保温と加温

興味関心のあることを学んでいる。

▼その状況において

たとえ最初は興味があったことでも、段々冷めてしまったり、面倒くさくなったりして、学びから遠ざかってしまうかもしれない。

▼そこで

モチベーションを維持するために、自分なりにやる気が出る工夫として、日常的なものとこごとという時に行うもの2段階で仕組みを考える。

学びのモチベーションを保ち続ける工夫をする

「まなパタ」には、学習実践者へのインタビューの中で共通して見られた**学習成功のための「パターン」と、そのパターンが活かされる場面**が記載されている。

【活用イメージ】

- 学ぶきっかけが掴めない、学びが億劫になった時に活用し、学びを前向きに捉え直す。
- コーチやメンターとの面談・相談時における参考資料として使用し、学ぶ上での悩みや学びを進めるうえでのヒントを探る。
- 様々な機会が学びにつながることに気づき、組織外学習のきっかけをつくる。
- 「時間がない」は必ずしも学べない理由にはならないことに気づかせる。

* : 「パターン・ランゲージ」は、成功している事例やその道の熟練者に繰り返し見られる「パターン」を抽出し、抽象化を経て言語化して共有するための手法。
 参考：独立行政法人 情報処理推進機構「大人の学びパターン・ランゲージ (略称まなパタ)」 (<https://www.ipa.go.jp/jinzai/skill-transformation/henkaku/manapata.html>)

施策概要 7 : 先端IT従事者の組織エンゲージメントを高める

施策概要

施策の背景

- 受動転換タイプは他のタイプに比べて、学びが適切に評価されないことに不満を持っており、自発転換タイプは市場における自身の競争力が高いと回答する傾向があり、転職への意欲も高い。先端IT従事者への対処を怠ると外部に流出してしまう可能性がある。
- 特に先端IT従事者は理想の組織に求めるものとして「自身の業績や貢献が適正に評価される」ことに加え、「リスクをとり、チャレンジすることが尊重される」「先端の仕事ができる」ことを重視しており、これらに組織として対応していくことが求められる。

施策の目的

- 組織の先端IT従事者を適切に処遇することで組織に対するエンゲージメントを高め、離職を防ぐ。

施策の実施主体

企業・組織

施策の対象

企業・組織の先端IT従事者

施策の概要

- デジタル技術を活用した新しい事業の企画・開発等に積極的に参加する機会を与えたり、パフォーマンスに対する適切な報酬を設定するなどして、先端IT従事者の組織に対するエンゲージメントを高めていく。
- 報酬や機会以外にも、ラーニングカルチャーの浸透や公平な評価など、学びが勧奨され、適切に評価される職場・組織をつくることで、先端IT従事者にとって居心地の良い環境を整備していく。

施策のイメージ



個別施策（例）

■「チャレンジする機会」への積極アサイン

新規事業開発など、チャレンジを伴う機会に先端IT従事者を積極的にアサインし、デジタル技術の活用を通じた活躍機会を与えることで、組織に対するエンゲージメントを高める。

■「報酬ベンチマーク」の実施

育成したIT人材の流出を防ぐため、業界や職種ごとの報酬ベンチマークを実施し、競合企業と比較して競争力のある報酬体系を設定する。

施策概要 8 : デジタルリテラシーの底上げを図り、DXを加速させる

施策概要

施策の背景

- 本調査において、半数近い企業が従業員のデジタルリテラシー向上のための取り組みを行っていないことが判明した。従業員のデジタルリテラシーの向上は、全社的なDXの推進に必要な要素であり、加えて採用・育成したIT人材が活躍する場を整備するという意味においても必要である。特に取り組みの進んでいない事業会社に対しての施策が求められる。

施策の目的

- デジタルリテラシーの向上により、我が国全体のDX推進とIT人材のさらなる活躍の場を整備する。

施策の実施主体

政府

施策の対象

- 企業・組織（とりわけ取り組みが進んでいない事業会社）
- 個人（とりわけ非IT人材）

施策の概要

- 非IT業務に従事する会社員を主な対象とし、DX推進の前提となるデジタル時代におけるマインドセットや、DXが求められる背景や求められるスキル・知識などの認知や理解を向上させるための平易な教育コンテンツを作成し、デジタルリテラシーの底上げを図る。
- 既に整備されているデジタルリテラシー向上のための教育プログラムへのアクセスが容易になるように導線を整理する。

施策のイメージ



画像：独立行政法人 情報処理推進機構「マナビDX」(<https://manabi-dx.ipa.go.jp/>)

個別施策（例）

■「誰もが取り組みやすいデジタルリテラシー向上コンテンツ」の作成（マンガでわかるデジタルリテラシー等）」

非IT業務従事者など、ITの基礎知識がなくても理解できる間口の広いコンテンツを作成し、デジタルリテラシーのさらなる浸透・向上を図る。

■「既存のデジタルリテラシー教育コンテンツへのアクセス性の向上」

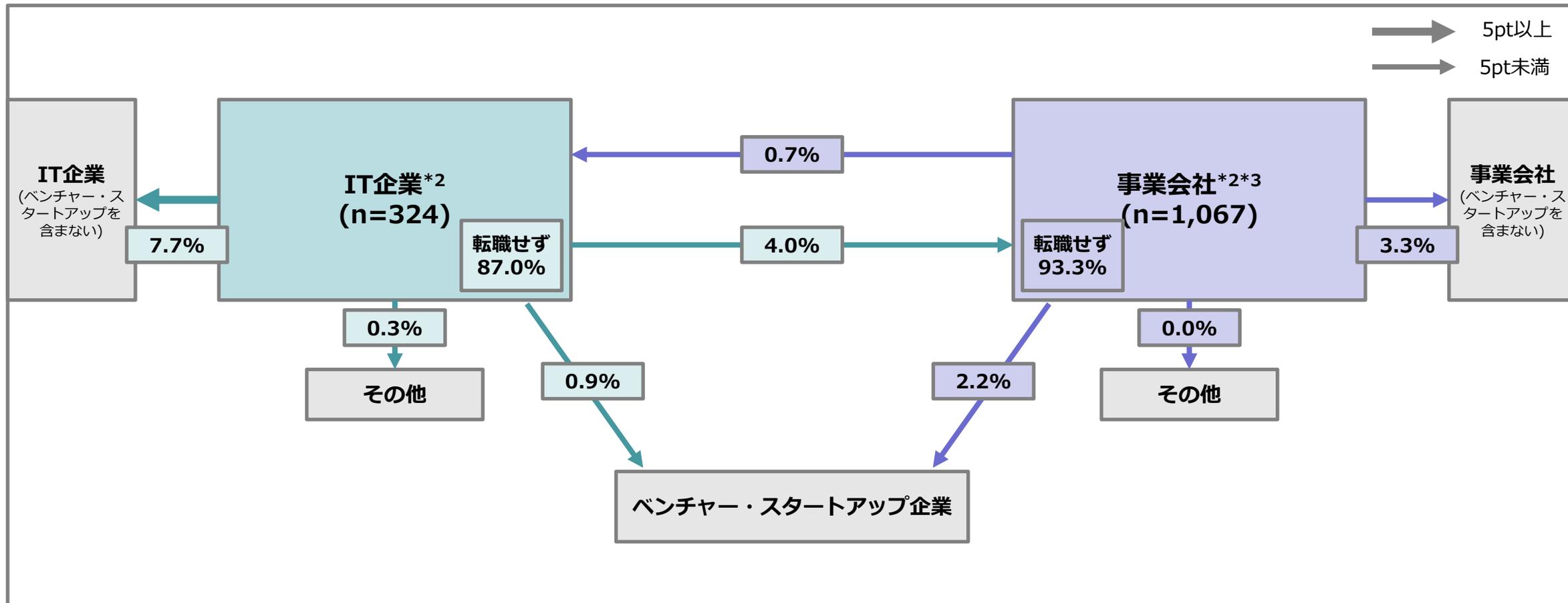
既に整備されているデジタルリテラシー向上のための教育コンテンツをマナビDX等の学習ポータルサイトに掲載するなどして、デジタルリテラシー向上が必要な層の人々に対して教育プログラムへのアクセスを簡便にする。

Appendix

直近2年におけるIT企業・事業会社からの人材流動(会社員)

直近2年におけるIT企業・事業会社からの人材流動（会社員）

◆ 2年以上前からIT企業・事業会社に勤めている会社員や、2年以内にIT企業・事業会社から転職した会社員を集計対象*1として、IT企業・事業会社からの流動を以下の図のように算出・整理した。集計の結果を2021年度調査と比較すると、全体的な傾向は変わらないが、IT企業から事業会社への転職の割合が5%近く減少している。



*1：フリーランスと会社員のサンプル数の制約から、直近2年においてIT企業・事業会社からフリーランスに転向した回答者は除外して集計している（割合には含まれていない）。

*2：直近2年で転職していない回答者のうち、所属企業の業種として「受託開発ソフトウェア業」、「組み込みソフトウェア業」、「パッケージソフトウェア業」、「情報処理サービス業」、「情報提供サービス業」と選択した方を「IT企業」所属の会社員と定義し、「その他情報通信業」を含むその他業種を選択した方を「事業会社」と定義し、集計している。その為、上図の「転職せず」には、IT企業・事業会社に属するベンチャースタートアップ企業が一定数含まれている事に注意。また転職者に関しては、転職前の所属企業として「IT企業（ベンチャー・スタートアップを含まない）」、「事業会社（ベンチャー・スタートアップを含まない）」を選択した回答者を集計対象とし、転職先は回答者が選択した「IT企業（ベンチャー・スタートアップを含まない）」、「事業会社（ベンチャー・スタートアップを含まない）」、「ベンチャー・スタートアップ」、「その他」によって分類し、割合を算出している。

*3：事業会社からの転職者のうち、転職先について「上記のいずれも当てはまらない、または回答したくない」を選択した回答者(0.6%)は除外して集計している。

組織・マネジメント変革調査

調査概要

◆ 目的

デジタル化の進展に伴い企業を取り巻く事業環境が大きく変化する一方、人生100年時代を迎えて雇用形態や就労意識も様変わりしつつある時代の中で、

- ・ 「学び続ける個人に選ばれる組織」であることや、「個人と共に成長し続ける組織」であるためにはどうしたら良いのか
- ・ 個人と組織の関係はどうあるべきなのか

等について今後の論点を明らかにする。

◆ 実施内容

本報告書のメイン事業である「デジタル時代のスキル変革等に関する調査(2022年度)」の補完調査として以下を実施。

- ・ 組織のあり方や、組織と個人を考える上でのポイント仮説を抽出するための、組織や人材マネジメントに関する文献研究
- ・ 組織・人材マネジメント変革に取り組んでいる企業へのインタビューを通じた、上記の仮説の検証や補完

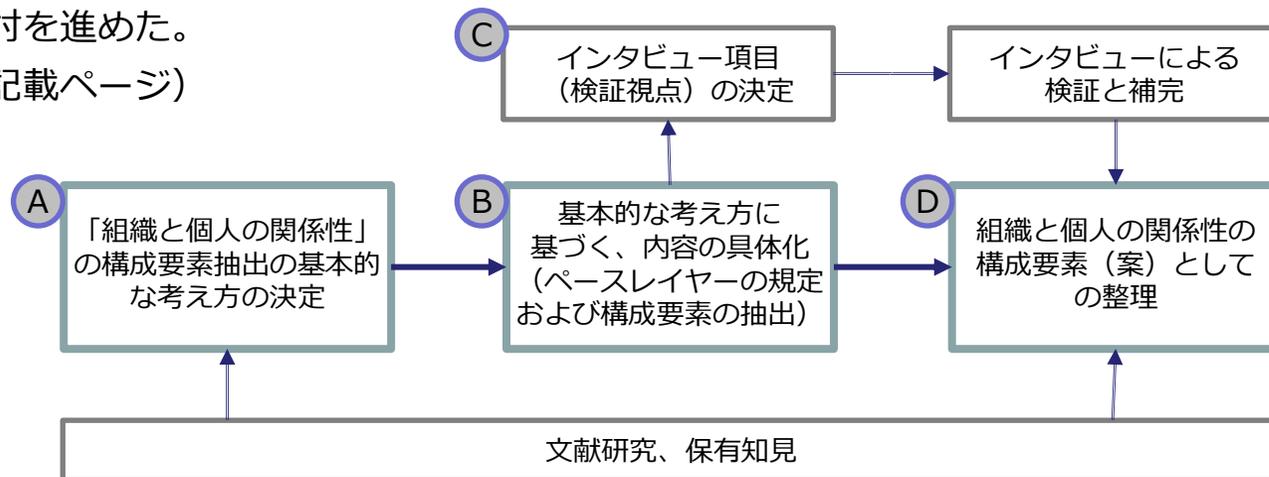
◆ 実施期間

2023年1～3月

◆ 検討の流れ

下記の流れで検討を進めた。

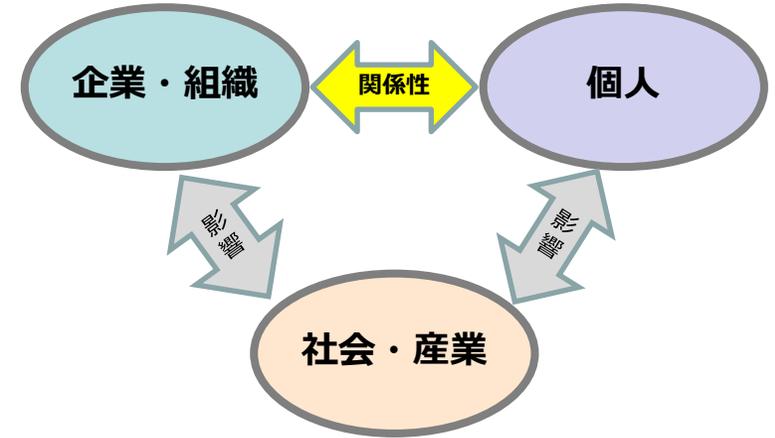
(**x** は後述の記載ページ)



◆ 「組織と個人の関係性」の構成要素を抽出する際の基本的考え方として以下の2点を設定した。

① 検討対象

本調査における検討の中心は、「組織」と「個人」の関係性であるものの、両者はいずれも社会や産業界とも相互に影響を与えながら存在していることから、その点も含んだ検討を行うべく、検討を行う際の対象（検討範囲）を右図のように設定した。



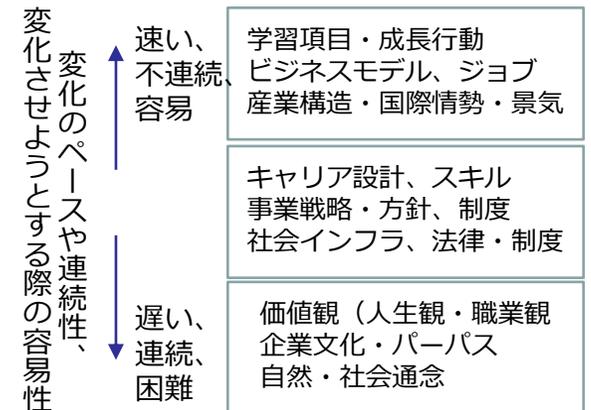
② “ペースレイヤー（変化スピードの違いによる階層）”概念の導入^{*1}

VUCA^{*2}と言われるように変化の激しい時代ではあるが、自ずと頻繁に変化してしまうものや変化しづらいもの、あるいはスピーディーに変革させるべきものや逆に変化させるべきではないもの、などが混在している。

また、それらの変化のスピードの違いから生じる“摩擦”が問題を生んだり、あるいは変革のきっかけや推進力になることも考えられる。

組織と個人の関係性を考える上での具体項目を抽出する際にも、このような階層の存在を意識することにより、より網羅性の高い検討を行うようにした。

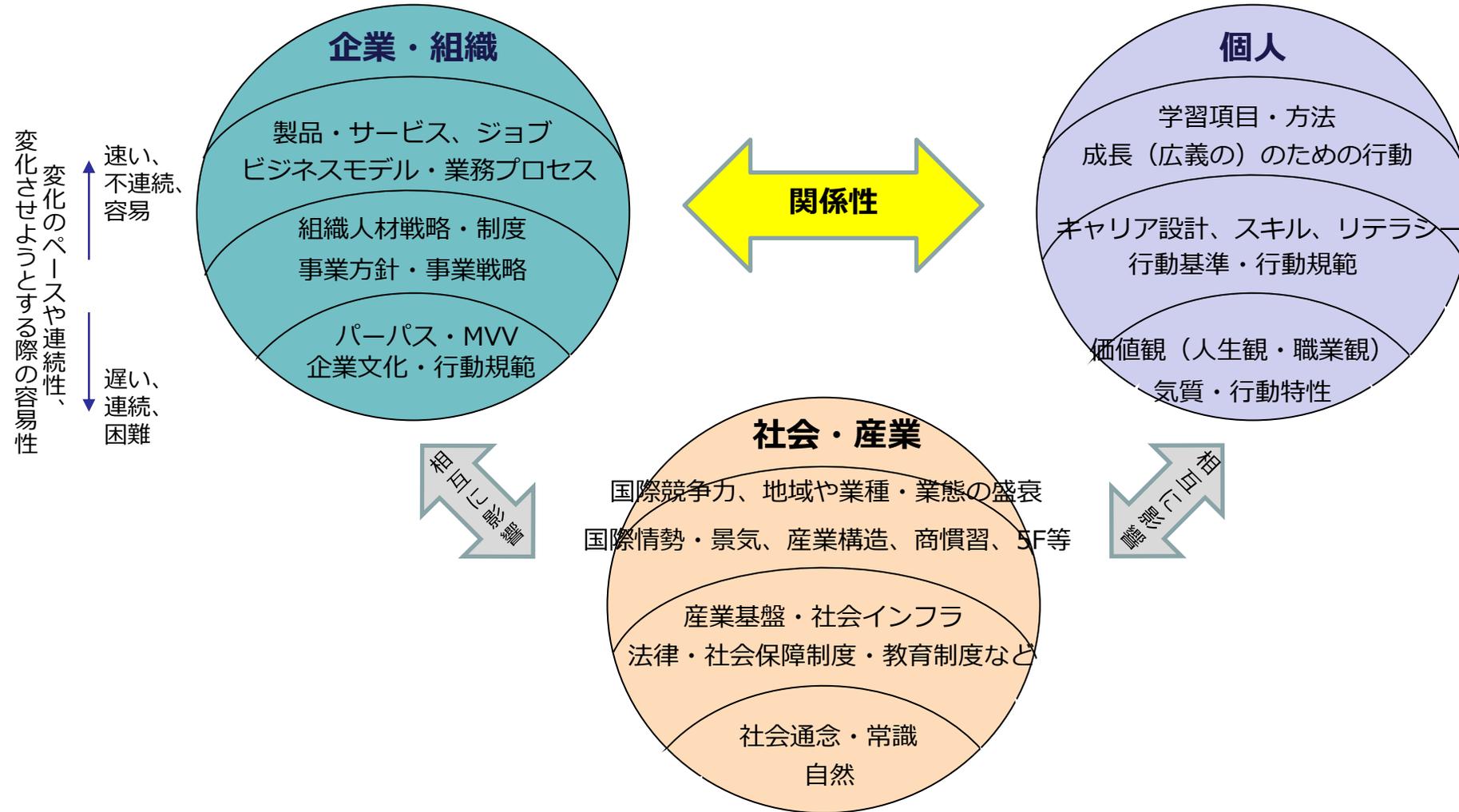
ペースレイヤー定義（個人の例）



*1 本概念については、スチュワート・ブランド (Stewart Brand) によって提唱されたペース・レイヤリング (Pace Layering) の考え方などを参考にしている

*2 現代の変化が激しい時代を形容する言葉 V Volatility (変動性) U Uncertainly (不確実性) C Complexity (複雑性) A Ambiguity (曖昧性)

◆ 検討対象ごとのペースレイヤーをそれぞれ以下のように規定した。



構成要素の抽出とインタビューによる検証

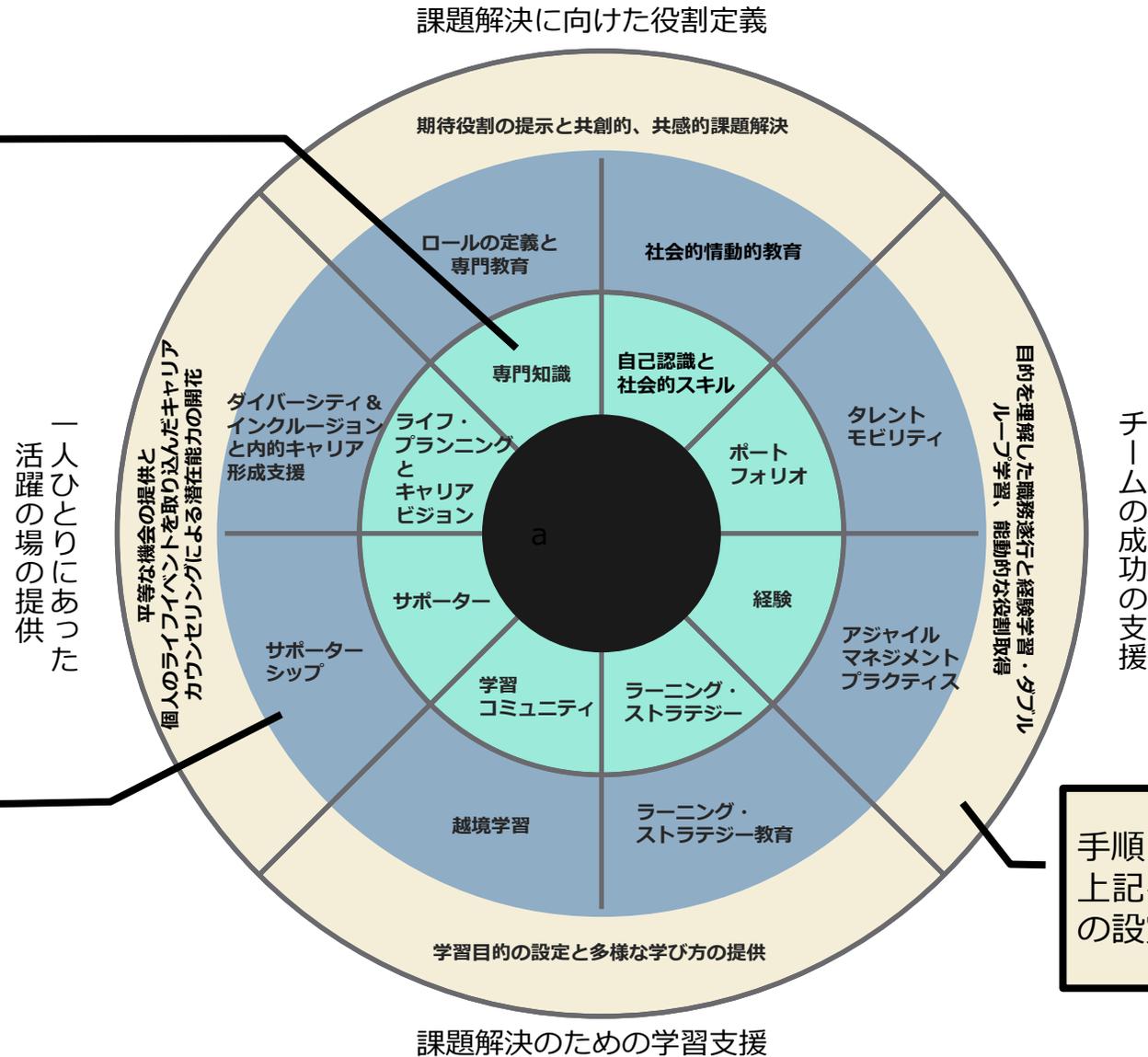
(B) (C)

◆ 「組織と個人の関係性」の構成要素の抽出とインタビューによる検証を以下の手順で進めた。

手順1：
個人のキャリアビジョンの実現、
継続的更新に着目した視点を中心
に整理

手順2：
上記により整理
された項目に対応する、組織側の
対応項目を整理

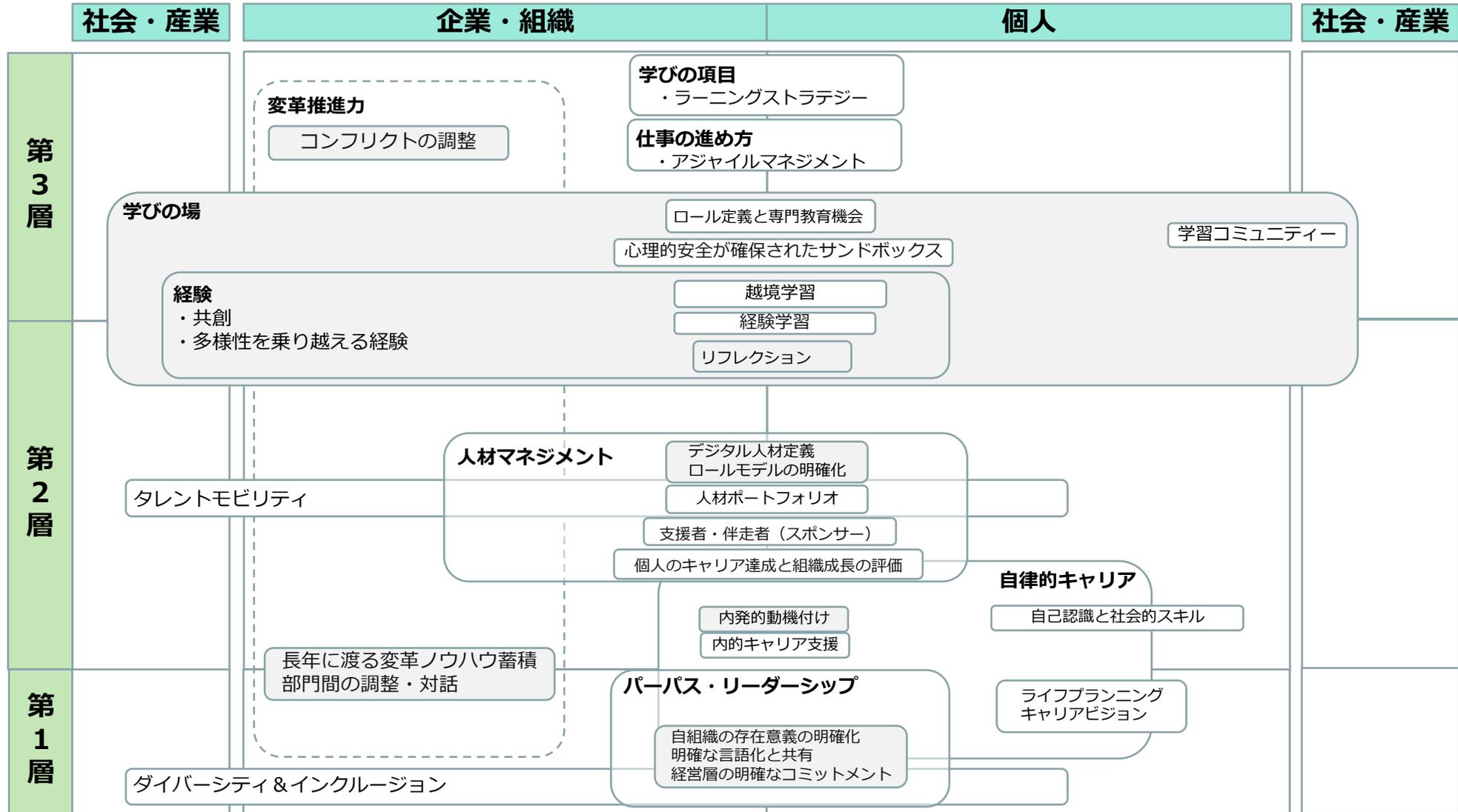
手順3：
上記を踏まえたインタビュー項目
の設定



「組織と個人の関係性」の構成要素（案） D

インタビューにより
補完された項目や領域

- ◆ 抽出した構成要素の妥当性検証や補完をインタビューにより実施した上で、規定したペースレイヤー上に整理した。
- ◆ 今回の検討結果を、組織と個人の関係性を考える際の「第一次案」とし、今後順次ブラッシュアップおよびその内容の深掘りを行っていく。



E n d