

世界CEO意識調査 人材トレンド版

デジタル世界におけるスキル向上の必要性

第22回世界CEO意識調査より人材に関する回答結果



www.pwc.com/jp

日本語翻訳版発刊にあたり

技術革新や人口動態の変化に代表されるグローバル・メガトレンドの影響もあり、本レポートのテーマである人材トレンドは大きく変わりつつあります。人工知能やロボティクス・プロセス・オートメーション（RPA）をはじめデジタル・ワークフォースの活用範囲が広がるにつれて、自動化が仕事にもたらすインパクトは過去よりも明らかに大きくなってきています。将来の人材が担うべき役割、その役割を遂行するために必要となるスキルを特定すること、さらには、人材が新たなスキルを獲得できるようにアップスキリングする方策を考えることが優先度の高い経営課題となるでしょう。

以前であれば欧米のトレンドやベストプラクティスからならって日本で展開することができましたが、デジタル時代においてはその効果も薄れつつあります。なぜならば、技術革新のスピードにタイムラグはなくなりつつあるからです。また、世界の労働人口の過半を占めるミレニアル世代や後続のジェネレーションZがもたらす新たな価値観も、情報が瞬時に拡散される時代において、待たなしで影響をもたらすでしょう。

これまで日本では就職というより就社の意識が強く、企業が個人に対してキャリアパスなど人事施策を提供する中央集権的な考え方が根強かったと思いますが、労働市場の流動性が増して個人が自分のキャリアを選択してゆく時代になると、過去のやり方だけでは通用しません。その企業ではどんな経験や機会を提供できるのか、企業が個人へアピールしてゆかないといけなくなります。それが人材獲得競争における自社の差別化要因となるのです。

本レポートの人材トレンドをご理解いただきながら、本レポートでも言及している弊社の他の調査レポートを参照して、将来の人事戦略をご検討する一助にさせていただけたら幸いです。

PwCコンサルティング合同会社

パートナー

佐々木亮輔

繊細なバランス

企業経営者は近年、自社の組織・戦略・活動が「環境」や「地元コミュニティ」「従業員」に与えるインパクトを、以前以上に気にかけるようになってきている。そういった面と、経営における「コスト面」や「市場のプレッシャー」「四半期の利益目標達成」の経営判断上のバランスの取り方に苦慮しているといえよう。

こうした背景にあって特に難しいのが組織の人員サイズと構成にまつわる課題である。ロボット工学や人工知能 (AI) の活用を主とした「業務の自動化 (オートメーション)」は、「職場における生産性の向上」および「利益拡大」を約束する。しかし、それによって働く人々、ひいては社会にもたらされる代償はいかほどだろう？ 自動化・機械化が進む中で、現在の仕事をテクノロジーに奪われかねない人々は新たなスキルを獲得する必要性に迫られており、そこに関して企業はいかなる責任を果たすべきなのか？ 働く人々が新たなスキルの獲得を果たした時、組織にはどのような未来がひらけるのか？

今回実施されたPwCによる第22回世界CEO意識調査は、昨今の経営者たちの頭を悩ませている問いを明らかにした。回答したCEOの5人中4人が「働く人々の業務上必須スキルの不足・欠如」に苦慮しており、これを「今後の企業成長に影響を及ぼしうる脅威」と言及している（図表1参照）。このような懸念は、直近5年の新しいテクノロジーの台頭に呼応するものであり、世界でくまなく確認された。その中でも日本（95%）、中欧／東欧（89%）で懸念する比率が最も高く、反対にイタリア（55%）、トルコ（45%）で最も低かった。働く人々のスキルの欠如は組織内のイノベーション創出を阻み、労働力に関するコストを増大させる。そして結果として組織成長を大きく阻む要因となる（図表2参照）。

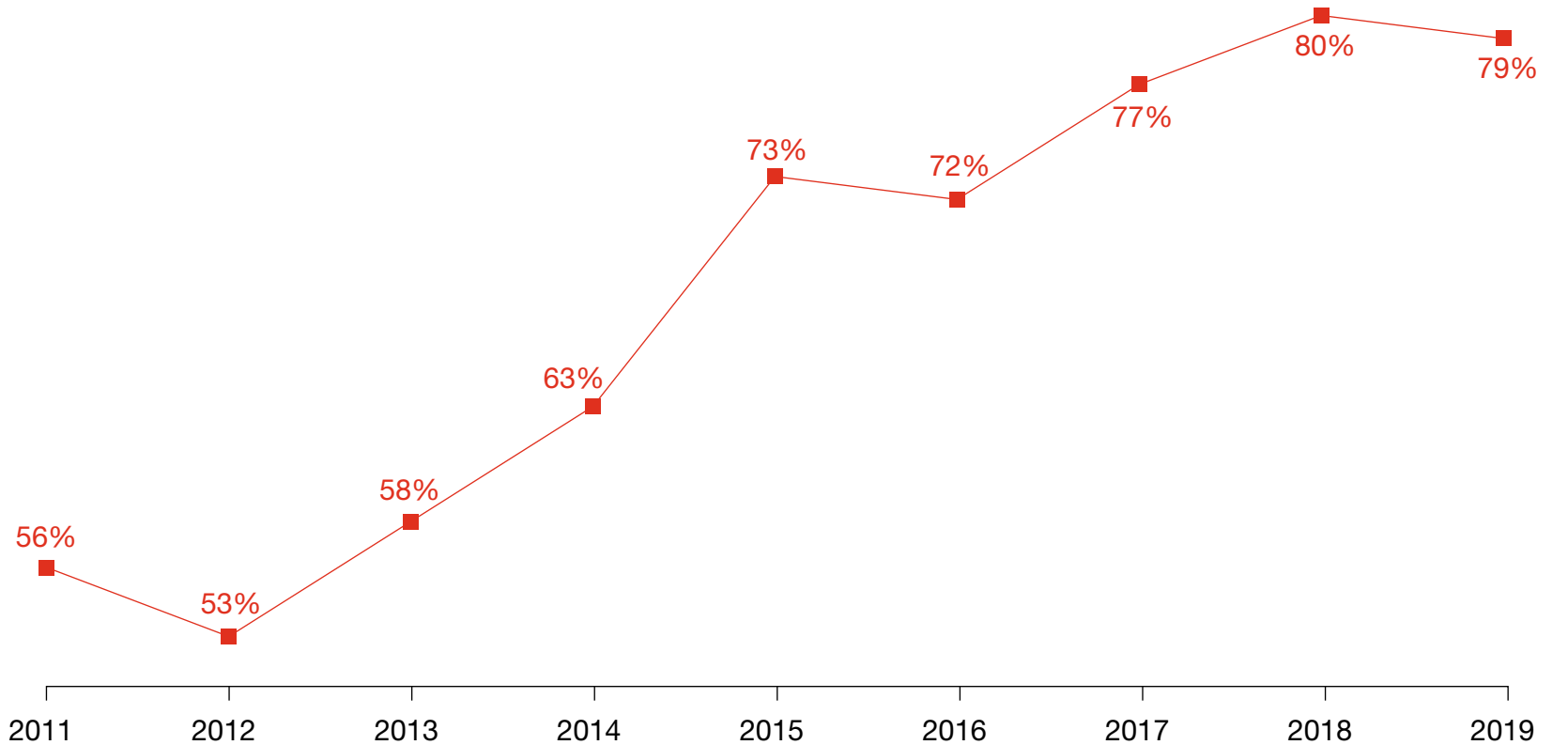
経営者が組織人材に求めるスキルの種類・特性は、ここ数年、明確に変化している。2008年に経営者が抱えていた課題は「グローバルな経験を持つ人材の確保」であった。2019年となった今日、組織が喉から手が出るほど求めているのは「テクノロジーに精通したリーダーおよび従業員」である。イノベティブ思考を備え、正しい戦略を策定し、事業に必要な最適な形でシステムやツールを活用できるような人材が、組織内のあらゆる階層で必要とされている。

図表 1

経営者の中で高まる組織内スキル不足・欠如に関する懸念・不安

質問

自社の事業において、「組織内人材の必須スキルの不足・欠如」はどの程度の懸念・不安ですか？
（グラフは「非常に強い懸念・不安がある」あるいは「いくばくかの懸念・不安がある」と回答したCEOの割合）



出典：PwC「第22回世界CEO意識調査」

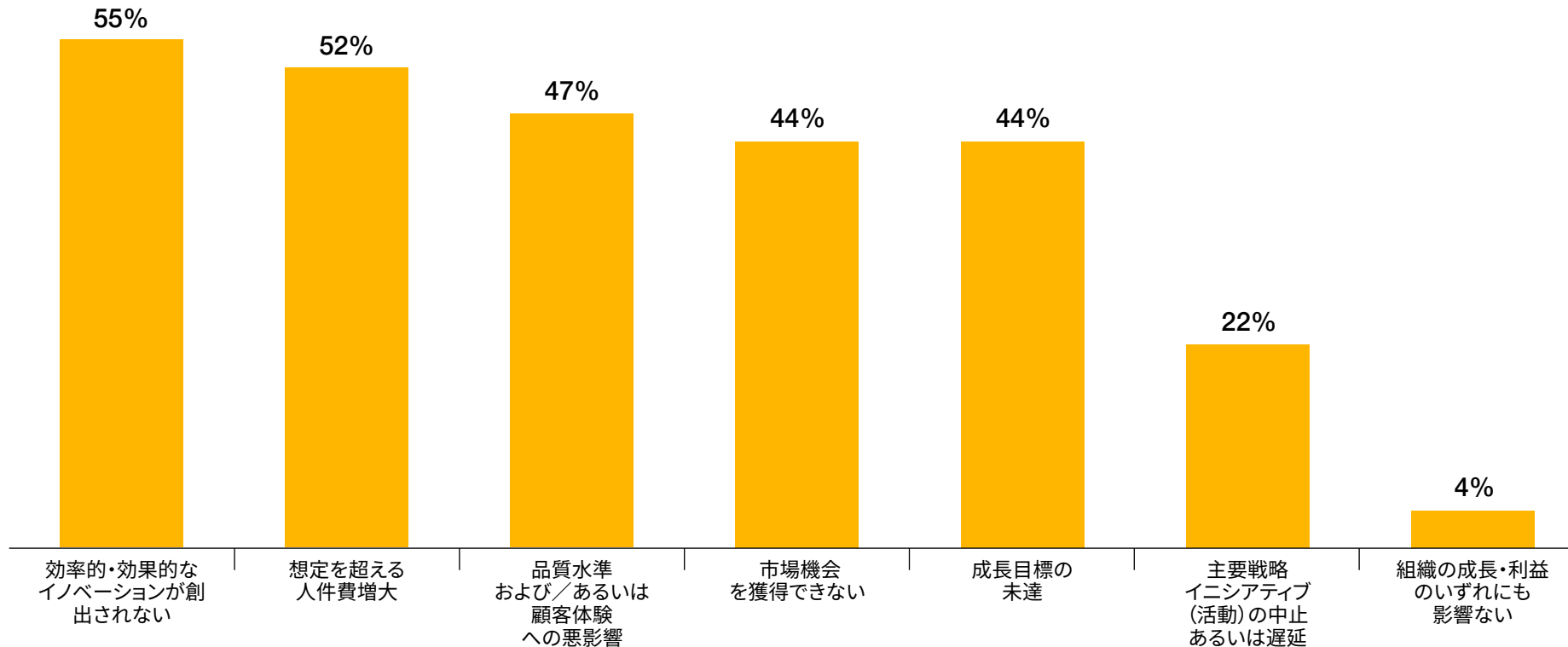
調査ベース：1,378名（2019年）、1,293名（2018年）、1,379名（2017年）、1,409名（2016年）、1,322名（2015年）、1,344名（2014年）、1,330名（2013年）、1,258名（2012年）、1,201名（2011年）

図表 2

スキルの欠如が企業パフォーマンスに与える影響

質問

「必須スキルの不足・欠如」は、自社の成長にどのような影響を与えていますか？(図表1の質問において「非常に強い懸念・不安がある」と答えた回答者に質問)



出典:PwC「第22回世界CEO意識調査」
調査ベース:473名

テクノロジーがもたらす生産性向上にまつわるメリットを企業や社会経済が最大限に享受・堪能できるようになるのは、企業が前述したような人材を揃えられてこそである。

PwCが最近発表した調査レポート「今後の労働力の変化に向けて今行うべき準備とは」では、企業が最新のテクノロジーがもたらしうる恩恵を享受するために、組織内人材のスキル（特にリーダーシップ）、クリエイティビティ、共感性、好奇心を育てることを必須だと考えていることが示された。事業成長のために「業務の自動化やAI」に関連する機能的スキルが不可欠でありながら、それだけでは十分でないことも明らかになっている。感性・感覚を強みとするマネジメントや、人間を真ん中に据えて（人間中心的に）考える、判断・行動する能力が強く求められている。

「既存スタッフのスキル再獲得」に重点を置く

組織内に必要とされるスキルが不足している中、経営者たちは「必要なもの」を財務的に整合性の取れる形で調達しなければならない。従来調査では、「他業界から人を引き抜くことでスキル不足を補う」（特に、イノベーションという観点で進んでいる業界から）という観点や「ギグ・エコノミー（インターネットを通じて単発の仕事を受注する働き方、またそれによって成り立つ経済形態）からスキルを調達する」といった観点が確認された。しかし今年の調査では経営者の焦点が「既存スタッフのスキル向上（upskilling）や新しいスキルの獲得（reskilling）」へと変遷している事実が浮かびあがってきた（図表3参照）。

世界経済フォーラムは、米国における仕事を取って代わられた人に新しいスキルを獲得させるには1人当たり24,000米ドルかかると試算しているものの、他の選択肢、例えば解雇手当や必要なスキルを持った新たな従業員を見つけるなどと比べれば、既存の従業員に新たなスキルを獲得させることは魅力的な選択肢である。

企業が新たなスキルを獲得させることに集中していることは理解できる。適切な文脈においては、人々は非常に順応性が高く、組織がその順応性を活用する能力は仕事の世界が進化するにつれて重要なものになる。一つの良い知らせは、従業員は新たなスキルを獲得することに前向きであるということだ。12,000人以上の従業員を対象にしたPwCのグローバル調査によれば、もし会社が機会を提供するなら、従業員は彼らのデジタルスキルを向上させる研修を受けるのに1月に2日間は喜んで費やすという結果が出ている。

労働力の再調整

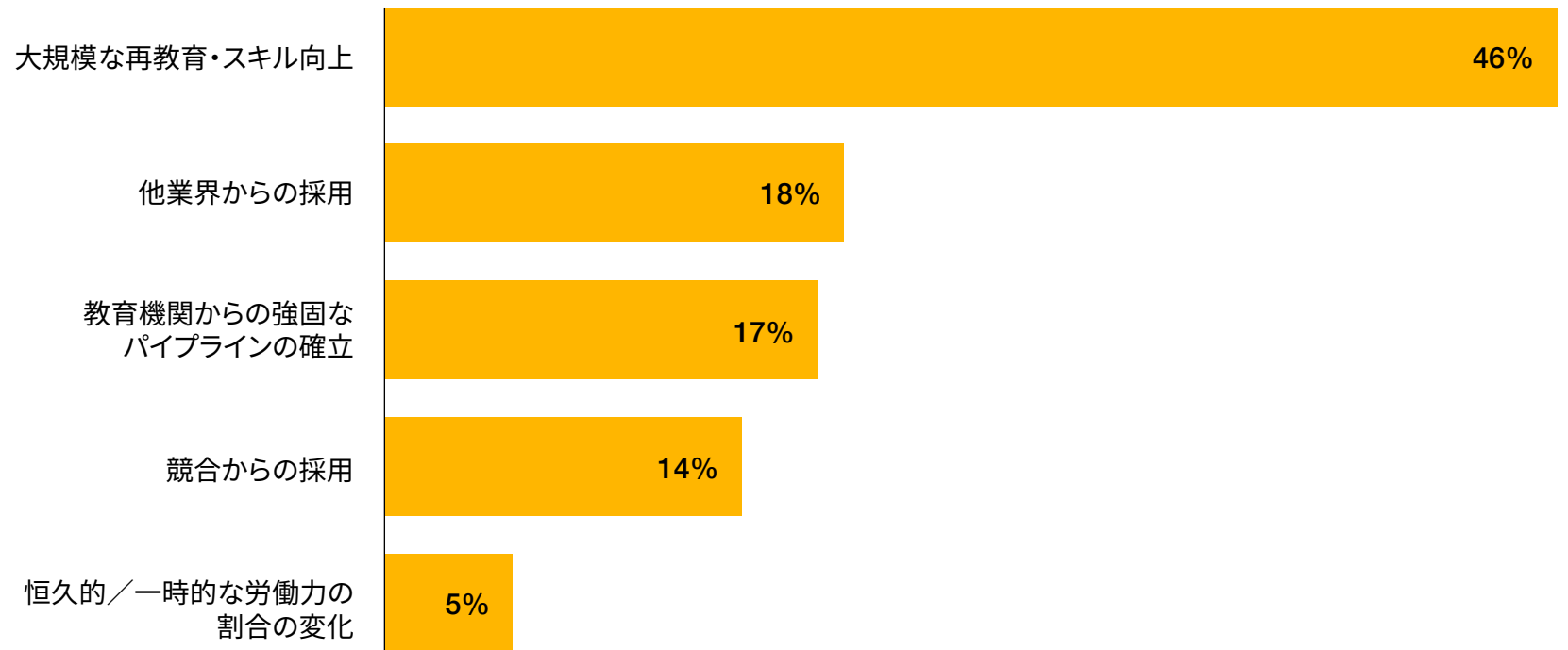
今日の仕事は、組織が仕事のやり方を分析するにつれ、オフショア化（外国企業への外注）できるもの、自動化できるもの、テクノロジーにより増加するもの、新たな役割に再構成されるものなどのタスクに細分化されている。自動化とAIは一部の労働者にとって代わることは避けられないが、CEOはこの変化のスケールや速度に追いついていない。

図表 3

CEOはスキル不足を埋めるため、新たなスキルの獲得と既存の従業員のスキル向上に注力している

質問

あなたの組織の潜在的なスキル不足を埋めるのに最も重要なことはどれですか？



出典:PwC「第22回世界CEO意識調査」
調査ベース:1,378名

経営者としては、もはや旧来の仕事を守って残すことはできない。とはいえ、そのような仕事に現状就いている人々の就労についての責任もある。

そのため、既存スタッフのスキル再獲得を推進する必要性が出てくるわけだが、ここには多くの困難が待ち構えている。多くの企業組織の既存教育・研修プログラムが、これからの時代において人々が習得しなければならない複雑性の高いタスクの学習に適した設計ではないのである。企業が自社で働く人々の新しいスキル獲得を実現させ、将来に向けてより柔軟性の高い人材集団を構築するには、まず「デジタル世界に関する基礎的理解や能力」といったような基本的能力の底上げにフォーカスしていく必要がある。そして、集合型の授業形式研修に終始せず人々の仕事における行動や心構え・考え方の変容を促し、彼らがイノベーションを生み、これまでになかった形で問題を解決していけるように背中を押しコンテンツを提供していかなければならない。

「良い仕事」の重要性

デジタルスキルを獲得したとしても、今後それが有効である期間は短く、すなわち私たちは未来永劫「学び続ける」姿勢を持ち続けなければならない。組織としては、この「学び続ける」姿勢を組織カルチャーにしていく必要がある。企業として難しいのは、働く一人ひとりに自己のスキル向上・再獲得（過去のPwCレポートを参照）に積極的な気持ちがあったとしても、その人の働き方によって労力・時間を割くことが難しい場合があるという点である。

企業としては、働く人々が自らの労力や時間を割

いて積極的に新しいスキルの獲得に取り組めるような環境を整える必要があるが、それを実現するためには「学び続けることが当たり前である」企業文化が、人々が幸せに働いている優れた職場環境に深く浸透していることが必須である。どちらか一つでは成立し得ない。

「自社で働く人々の新しいスキル獲得の実現」は、未来の企業組織を作り上げる上での必須要件である。人々は近年「良い仕事」（過去のstrategy+business記事を参照）すなわち「充足感ややりがいがある経験」と「誇れる価値観」を伴うものを求めるようになっており、「新しいスキルの獲得機会」はその基本要件である。テクノロジーは企業に「生産性の向上」や「コスト管理の改善」だけでなく、働く一人ひとりの人生をより生産的で充足感のあるものにする機会をももたらす。

この点を理解している経営者は多く、よって彼らは、「適応能力の会得」「ウェルビーイング（働く人々の心身の健やかさ）」「柔軟な働き方」を組織面の優先事項として掲げる。しかし、PwCによる調査「今後の労働力の変化に向けて今行うべき準備とは」の中でも言及された通り、具体的施策の展開はいまだ限定的である。その一因として、効果的な組織改善についての戦略を策定するにあたって必要な包括的データが欠如していることが挙げられる。効果的な意思決定を行うためには「働く人々が何を感じていて、何を必要としているかについての定性データ」が必要不可欠だと考える経営者が86%もいるにも関わらず、現状わずか10人に3人しか十分なデータを入手できていないと感じられていない。



行政と企業の協働

ここ数年、経営者たちは自社組織の存在意義や社会で果たす役割を積極的に語ってきた。この動きは、企業成長の最大の脅威を「自社事業の信頼性の欠如・毀損」であると考える経営者が半数近くいるという最近の調査結果にも呼応する。

今後の「業務の機械化・自動化」加速の中で、経営者の語ってきた内容の真価が公に検証されることとなるだろう。

働き方・仕事内容の変化はまた、社会にさらに複雑かつ予期せぬ結果をもたらしてゆく。企業組織内にスキルに関する需要と供給のミスマッチがあれば、その国の国内総生産（GDP）、税金、社会的セーフティネット関連の法案の在り方などが直接的な影

響を受ける。また、組織の生産性が低下することで、企業が行政に納める税金も減少する。

税金を確保・拡大するため、企業だけでなく行政・政府側も「働く人々が新しいスキルを再獲得するための施策」の可能性を追求している。業界のディスラプション（混乱・崩壊）に直面し従業員に新しいスキルの獲得機会を提供しようという企業に技術的／財務的支援を提供するというのがその一つである。

その好例となる施策がLuxembourg Digital Skills Bridgeである。その他にも、「地元コミュニティの人々のスキル会得」に大きな投資を行った企業事例もいくつか確認されているが、これらは個別具体的な事例といえよう。本質的に持続可能な「人々のスキルの再獲得」を実現しようと思えば、取り組み企業の母数が増え、官民セクターの垣根を越えた協働が起

こる必要がある。

多くの経営者は、業務の自動化やAIによって現職を追われる就労者の責任を負う主体者が誰であるべきか明確な答えを見い出せていない。

「組織内でのAIの活用や展開」について、回答した経営者の66%が「政府がインセンティブを提供すべき（ただし具体的な企業施策への干渉は望まない）」と答えており、回答者全体の半数以上が「テクノロジーによって職を追われた就労者を守るのは政府の責任」と回答した。

より具体的には、56%の経営者が「テクノロジーに取って代わられた労働者にセーフティネットを提供すべき」と考えている（自国の政治的イデオロギーによって回答の傾向に国家間で差異がある。例えば、

中国の経営者で「提供すべき」と回答したのは85%だったのに対し、米国の経営者は28%だった）。全体経営者の65%が「政府は、AIによって現職を追われる就労者に再教育を受ける企業にインセンティブを提供すべき」と回答した。

同時に確認されたのが、全体の62%の経営者による「増税負担が自社成長の妨げになることを懸念している」との回答である。

政府による負担を求めつつ、増税は回避してもらいたいという企業の要求は、同時に成立可能なものではなく、今こそ、社会のさまざまな場所で、率直で建設的な協力姿勢あふれる対話を行っていく必要があるだろう。対話すべきテーマは多岐にわたる。例えば「企業組織内の業務の自動化が企業体や社会に与える影響・意味とは？」「どのようにこの変化を



乗り越えてゆけばよいか?」「助けを必要とする立場に置かれる人々、あるいは新たな学び・スキル獲得を求める人々に手を差し伸べるべきは誰なのか?」などが挙げられる。

回答した経営者の76%からは「今後のAIの台頭が人々の仕事や社会に与える影響について、政府は国家戦略の策定を行うべき」という声があがっている。これに関しては社会全体が集合体として直面している課題であり、官民の垣根を越えた協働的なアプローチが必須である。それが実現されなければ、数々の企業が掲げるCSR(社会的責任)にまつわるビジョンも、陳腐な決まり文句として空虚に響き渡ることとなるだろう。

就労市場の課題への取り組み

企業経営者たちは、世間が目を光らせる中でこの高いリスクをはらむ就労にまつわる大変革を遂行していかなければならない。規模・難易度いずれの点でも過小評価できない大きな変革が始まろうとしているのが今である。何十年もの間、一定の変化はしつつも概ね安定したモデルとして存在し続けた就労モデルに最終目的地はなかった。今後の変化の波を

乗り越えてゆく上で、企業組織は「働く人々の心理的不安」や「急激な社会変化」を背景とした数多くの具体的な障壁に直面することとなる。そういった中で企業を率いるCEOへの明確なメッセージは、以下の五つのトピックに集約される:

1. 人事関連データのアナリティクスレベルの向上

企業経営者たちは自組織で働く人々の視点やニーズに関してのデータを強く欲している(86%のCEOが「そういったデータが経営の意思決定をする上で重要あるいは必須」と回答)。しかし、現状手にしているデータで十分であると回答したのはわずか全体の29%にとどまった。従業員の思考やアクションに関する網羅的で質の高いデータの確保は企業の抱えてきた長年の課題であり、早急な解決が必要とされる領域である。

2. 経営者たちは、従業員の新しいスキル獲得についての企業としての戦略と、それが各従業員にもたらず意味を明確に提示すべき(55%のCEOが「未来の仕事や業務の自動化についてのストーリーを持っていない」と回答)。「どんなスキルが重宝され価値を発揮することになるのか」「今後必要とされなくなるスキルとは」。「デジタルスキル以外で求められる、

対人スキルを含めたソフトスキルとは?」こういった課題についてやがて広く語られることになるであろう、それらしい「スキル再獲得の重要性」についての概念的な話ではなく、働く人々が期待するような彼らの未来についての具体的な率直な(正直な)話が望まれている。

3. 社外へのストーリーも組織内で働く人々へのストーリーと等しく重要 経営リーダーは、組織外部の関係者に対しても、自社が長期的にいかに「適切なレベルの生産性」と「社会からの信頼の獲得」を両立させていくのかを明確に共有していく必要がある。

4. 働く人々の新しいスキルの構築はあくまでも全体ストーリーの一部 企業組織として、働く人々が毎日「働かなければ」ではなく「働きたい」と思うような職場を提供することの重要度が増している昨今、データによれば経営者たちはまだ、働く人々が求めているようなワクワクするような就労体験を与えられていない。

5. 職場を変革していく上では、新しい職場マネジメントに関するアプローチが必要 働く人々の評価、

報酬体系やインセンティブの仕組みなども変化が必要である。人々の行動の変化を、迫るのではなく誘発するような職場の変革を起こすことが重要だ。且つ、その変化が続いてゆくという期待値を醸成することができれば、本領域に投じる投資は余りある実益となって返ってくる。

Authors and contacts

Carol Stubbings

Joint Global Leader, People and Organisation
PwC UK
carol.a.stubbings@pwc.com

Bhushan Sethi

Joint Global Leader, People and Organisation
PwC US
bhushan.sethi@pwc.com

Justine Brown

Director, Future of Work research programme
Global People and Organisation
PwC UK
justine.brown@pwc.com

North America

Orla Beggs

PwC US
orla.beggs@pwc.com

Carrie Duarte

PwC US
carrie.duarte@pwc.com

Jean McClellan

PwC Canada
jean.a.mcclellan@pwc.com

South and Central America

Silvia Martins

PwC Brazil
silvia.martins@pwc.com

Western Europe

Pierre-Antoine Balu

PwC France
pierre-antoine.balu@pwc.com

Christopher Box

PwC UK
christopher.box@pwc.com

Peter Brown

PwC UK
peter.c.brown@pwc.com

Anthony Bruce

PwC UK
anthony.bruce@pwc.com

Henk van Cappelle

PwC Netherlands
henk.van.cappelle@pwc.com

Till Lohmann

PwC Germany
till.r.lohmann@pwc.com

Christian Scharff

PwC Luxembourg
christian.scharff@pwc.com

Alastair Woods

PwC UK
alastair.woods@pwc.com

Central and Eastern Europe

Alla Romanchuk

PwC Russia
alla.romanchuk@pwc.com

Middle East

David Suarez

PwC UAE
david.suarez@pwc.com

Africa

Gerald Seegers

PwC South Africa
gerald.seegers@pwc.com

India

Chaitali Mukherjee

PwC India
chaitali.mukherjee@pwc.com

China

Johnny Yu

PwC China
johnny.yu@cn.pwc.com

Japan

Ryosuke Sasaki

PwC Japan
ryosuke.sasaki@pwc.com

South East Asia

Nicky Wakefield

PwC Singapore
nicole.j.wakefield@pwc.com

Australia

Peter Wheeler

PwC Australia
peter.wheeler@pwc.com

第22回世界CEO 意識調査について

今回の調査に際し、世界90カ国を超える地域の3,200名のCEOにインタビューを行いました。

(注)

- 全ての数字の合計が100%にならない場合があります。これはパーセンテージの切り上げや「どちらでもない」「分からない」の回答を除外しているためです。
- 2018年9月～10月にかけて五つの大陸のCEOに掘り下げた直接インタビューも実施しました。インタビュー内容は ceosurvey.pwc に掲載しています。
- 第22回世界CEO意識調査のグローバルレポート（世界のCEO1,378名の回答を抽出）では、サンプルの抽出を調査対象国の世界のGDPに占める割合に基づいて行い、世界の主要国・地域を通してCEOの意見が公平に反映されるようにしました。
- 本調査は、PwCにおける主要リサーチや実証的コンサルティングサービスのグローバルなセンター・オブ・エクセレンスであるPwC Researchが実施しました。

その他各種CEO調査にご興味がある方は以下リンク先をご参照ください:

ceosurvey.pwc

www.pwc.com/jp/ceosurvey（日本語版）

■お問い合わせ先：pwcjppr@pwc.com





PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに276,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は www.pwc.com をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2019年6月に発行した『Talent trends 2019 Upskilling for a digital world』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2019/themes/talent-trends.html

日本語版発刊年月：2019年10月 管理番号：I201908-2

©2019 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.