

デジタル化がもたらすのは

希望か、脅威か

デジタル環境変化に関する意識調査



# はじめに

社員をやる気にさせるものは何か、現場のリーダーや経営者はどこまで理解できているでしょうか。いま会社の存在意義やミッション、ビジョン、バリュー（大切にする価値観）が見つめなおされているのは、多くの社員は会社が目指す目的を信じ、その社会的使命を認識し、その一部であることを誇りに思うからです。会社が社会へもたらす貢献や価値について、説得力のある将来シナリオや人から人へ語り継げるストーリーを持つことは、社員のやる気を強力に引き出す源泉となっています。

逆に、人々がモチベーションを強く感じないときに、脅威や不安、疲労がどのように増長されるかを認識しておく必要があります。社員が変化することをいとわなくても、仕事の需要が変化して自分が培ってきたスキルが陳腐化していると気付き始めれば、社員のやる気やエネルギーがあっという間に奪われてしまう危険性があります。

本調査は、デジタル化によって到来しつつある「新たな世界」で必要になる「新たなスキル」について、日本および各国の社会人がその変化をどのように捉えているのかを探るもので。ここで明らかになっ

たのは、すでに「新たなスキル」を身につけ始めている諸外国に比べて日本は大きく遅れているということです。世界的に見れば、デジタルデバイドで日本が取り残されてしまうリスクがあるとも言い換えられます。

PwCは、今後デジタルデバイドが深刻な社会課題に発展すると懸念しており、そのインパクトを最小化するため、スキルの向上、すなわち「アップスケーリング」にグローバルネットワーク全体で取り組んでいます。個人のデジタルリテラシーをスコア化するアセスメントツールを自社向けに開発し、さらにそのサービス範囲を顧客に拡大しています。

アップスケーリング（スキルの向上）の課題に対しては、一企業としてだけでなく、経済社会やコミュニティ全体として総合的に取り組むことが早急に求められます。本調査が多くの方々にアップスケーリングについて考えていただききっかけとなれば幸いです。

PwCコンサルティング合同会社  
パートナー  
佐々木 亮輔



# エグゼクティブサマリー



デジタル化が仕事を取り巻く環境にもたらす変化への意識を探った本調査では、日本の社会人において、下記の傾向がみられた。

## 1. 自動化に対して無関心で、健全な危機感が低い

日本の社会人の6割が、「自動化が職場に与える影響は機会かリスクか」という質問に対し、「どちらともいえない(46%)」「わからない(12%)」と回答。また、「自動化が自分の仕事を危険にさらすと心配しているか」という質問に対しては、47%が心配しておらず、33%が「どちらともいえない」と回答した。将来の変化に対して無関心な層が相当数いることが垣間見られる。その根底には、今後起きるかもしれない変化によるインパクトの大きさやリスクに対して状況を正しく把握していないという可能性がある。

## 2. 他国と比較しても、自動化に対する危機感は相対的に低い

「今後10年間に自動化によって自分の仕事がなくなったり大幅に変わる可能性がある」と回答した日本の社会人は30%で、日本以外の諸外国全体では53%、中国では89%、インドでは82%、米国では37%、英国では29%だった。全体としては日本、米国、英国などの先進国よりも、中国、インドなど新興国の社会人の危機感が強いことがわかった。

## 3. テクノロジーの発展による影響に対してはポジティブ、高学歴であるほどその傾向が強い

日本では53%が「テクノロジーの開発によって将来の自分の仕事は改善する」と回答。諸外国全体（60%）と同様に、テクノロジーがもたらす変化をポジティブに捉えている傾向がみられる。特に日本においては、高学歴者ほどポジティブに受け止める傾向が強い。学歴によって将来の展望に差が見え始めている。

## 4. 7割が新たなスキルの習得を行っていない

新たなスキルの習得を行っている割合は日本では29%、諸外国全体では85%で、日本はアップスкиリングで圧倒的に後れを取っている。また、57%が「勤務先からテクノロジーを習得する機会を与えられたら利用したい」と回答し、64%が、「通常の仕事以外でテクノロジーを習得する機会が全く提供されていない」と回答した。将来の環境変化に対して適切なスキルを習得しておかなければという課題感がみられず、新たなスキルの習得機会については、企業や政府が提供してくれるものと位置付けている。全体的に受け身な姿勢であることは、今後デジタル化が進んだ「新たな世界」に適応できなくなる不安を感じさせる結果である。

本調査の結果を踏まえると、恐怖や不安をあおる必要は全くないものの、デジタル化がもたらす環境変化に適応するための準備を各個人が適切に行えるよう、企業や政府は、まず将来予測のデータやシナリオに関する情報をしっかりと発信していかなければならない。さらに、新たなスキルを身に着けることの重要性を明示して、人々が健全な危機感を持てるようなマインドセットの変革を促進する必要がある。同時に、具体的なアップスкиリングに向けた施策、すなわち新たなスキルを身に着ける機会をいち早く提供することも求められる。

いまから早急に対応策が実施されない場合、デジタルデバイドが深刻な社会課題となり、日本が他の先進国やさらには新興国からも取り残されるリスクがある。日本国内におけるギャップも、今後さらに顕著になっていくおそれもある。

# 1 日本の結果

## 調査概要（日本）

調査期間：2019年11月

対象者：日本国内に居住する18歳以上の社会人男女2,048名

※労働力調査（2019年9月）の就業者の性別・年代別構成比に基づき割り付け

---

性別	年齢
男性：56%	18-24歳：10%
女性：44%	25-34歳：16%
	35-44歳：21%
	45-54歳：23%
	55-64歳：17%
	65歳以上：13%

---

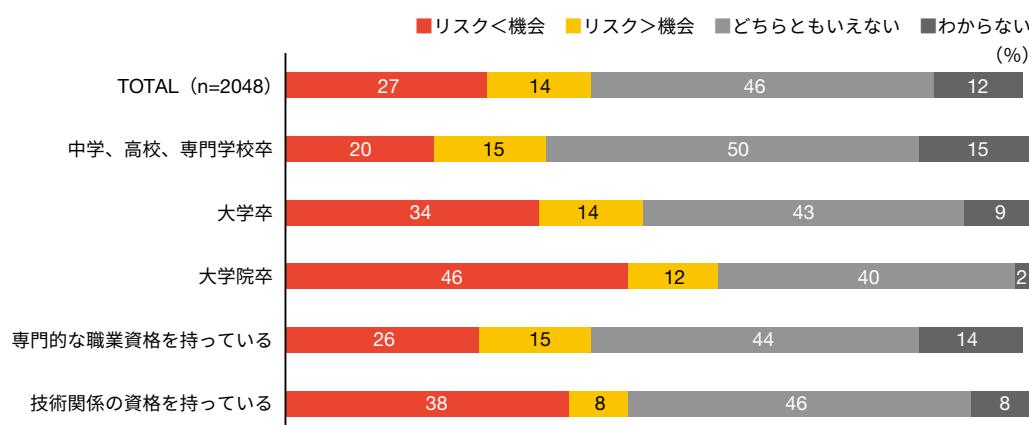


## 自動化は機会なのかリスクなのか



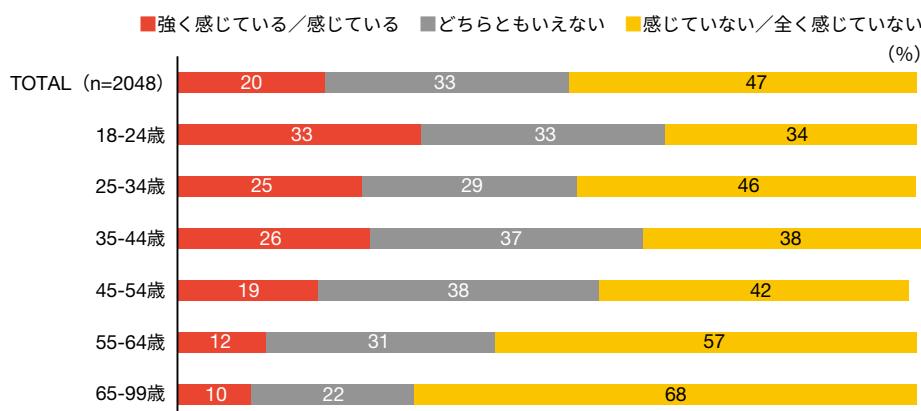
「自動化が職場に与える影響は機会かリスクか」という質問に対して、「どちらともいえない」「わからない」が全体の58%を占めた。日本の社会人の半分以上が新しいテクノロジーによる自動化やデジタル化という変化に対する認識や理解が十分でない状況が見受けられる。他方、自動化が職場に与える影響を機会として捉えている回答者数は、学歴が高くなるほど増加する傾向がある。

### Q1：自動化が職場に与える影響は機会かリスクか



また、「自動化が自分の仕事を危険にさらすと心配しているか」については、47%が心配していない。良い意味では楽観的、悪い意味では無関心で健全な危機感が薄いようにも捉えられる。また、心配している回答者数は全体では20%であるのに対して、年齢層別に比較すると18～24歳では33%で最も高く、若年層が将来への不安を最も感じている一面も見受けられた。年齢が高まるほど心配の割合は低下傾向にある。

### Q2：自動化が自分の仕事を危険にさらすと心配しているか





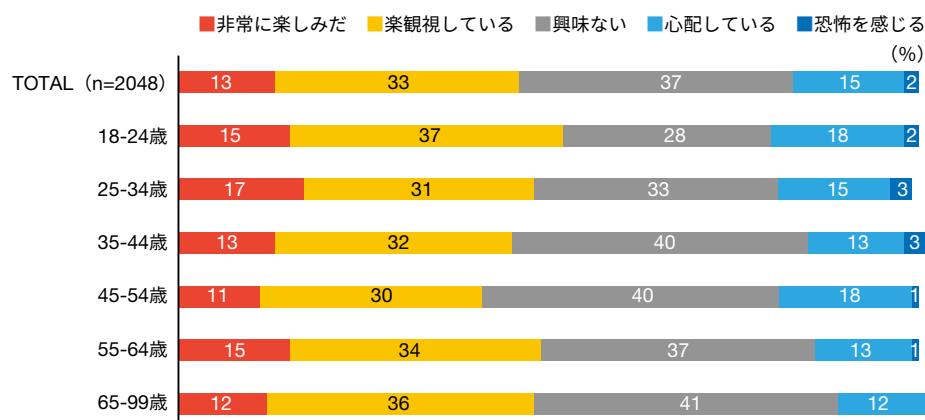
## テクノロジーが自分の仕事に与える影響をどう感じているのか

「自動化」ではなく、「テクノロジー」が自分の仕事に与える影響に関する質問では、心配または恐怖を感じているのは全体の17%で、18～24歳における割合は20%となり、自動化についての質問と同様に年齢層別では最も高いものの、「テクノロジー」への脅威は「自動化」よりは全般的に低くなっている。年齢が高まるほど心配の割合が低下する傾向は変わらない。「興味ない」という回答者が全体で37%いることからも、無関心さが見てとれる。

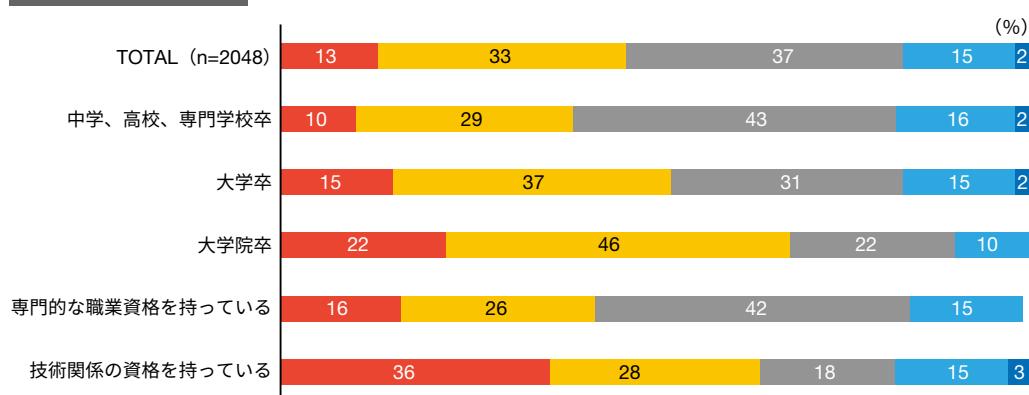
また、技術関係の資格を持つ回答者層ではテクノロジーが自分の仕事に与える影響が「非常に楽しみだ」という回答が36%となり、学歴別で見ると顕著に高く、資格を活用することへの期待感が見受けられる。

### Q3：将来、テクノロジーが自分の仕事に与える影響に対する見方

#### 【年代別】



#### 【学歴別】

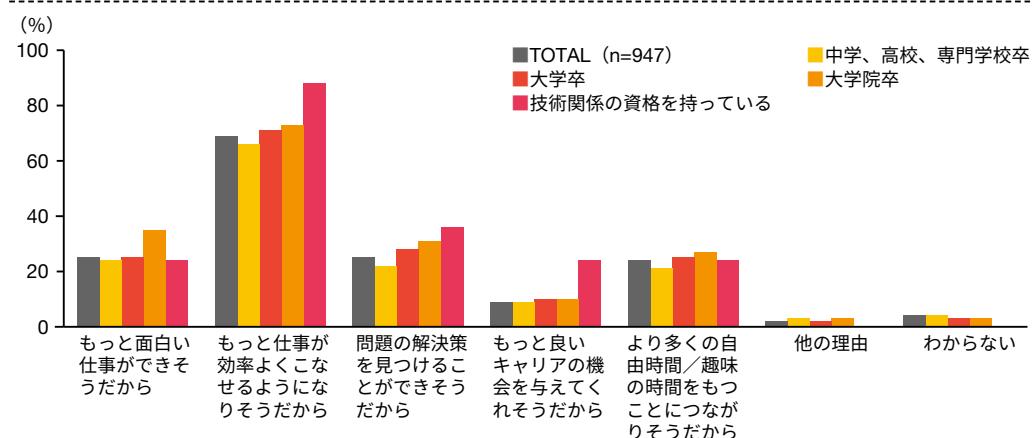


## テクノロジーの影響についてなぜ 「楽しみ」「心配」と感じるのか



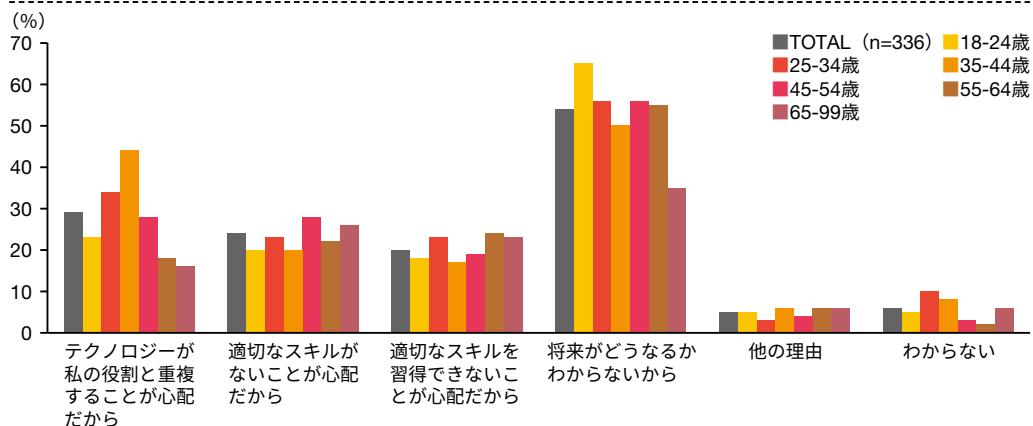
デジタルテクノロジーの影響を「楽しみ」「樂観視している」理由としては、仕事の効率化への期待が他の選択肢に比べて顕著に高い。本来デジタル化はQ5の選択肢にもあるとおりさまざまな側面で効果が期待できるものだが、Q5の回答を見ると効率化だけが着目されている。この結果はデジタル化を過去の延長線上で考えている可能性やデジタル化の効果を的確に理解していない可能性を示唆している。

**Q4：テクノロジーが自分の仕事に与える影響について、楽しみ、樂観的に感じる理由（複数選択）**  
【Q3（学歴別）のうち「非常に楽しみだ・樂観視している」の回答のみを表示】



「心配」「恐怖を感じる」理由としては、18～24歳では「将来がどうなるかわからないから」が7割弱と顕著に高く、不確実な将来への不安が大きい。25～34歳、35～44歳では、「テクノロジーが自分の役割と重複すること」の割合も3割～4割強となり相対的に顕著に高い。また、「適切なスキルがないこと」および「適切なスキルを習得できないこと」は相対的に低めの結果となっており、新たなスキルの獲得に対する不安感が低い点から危機感の低さもうかがえる。

**Q5：テクノロジーが自分の仕事に与える影響について、不安や恐怖を感じる理由（複数選択）**  
【Q3（年代別）のうち「心配している・恐怖を感じる」の回答のみを表示】

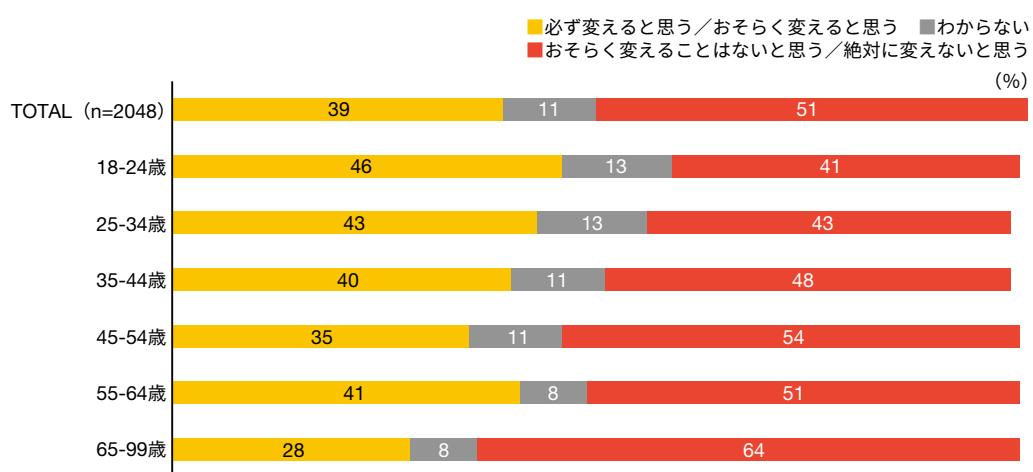




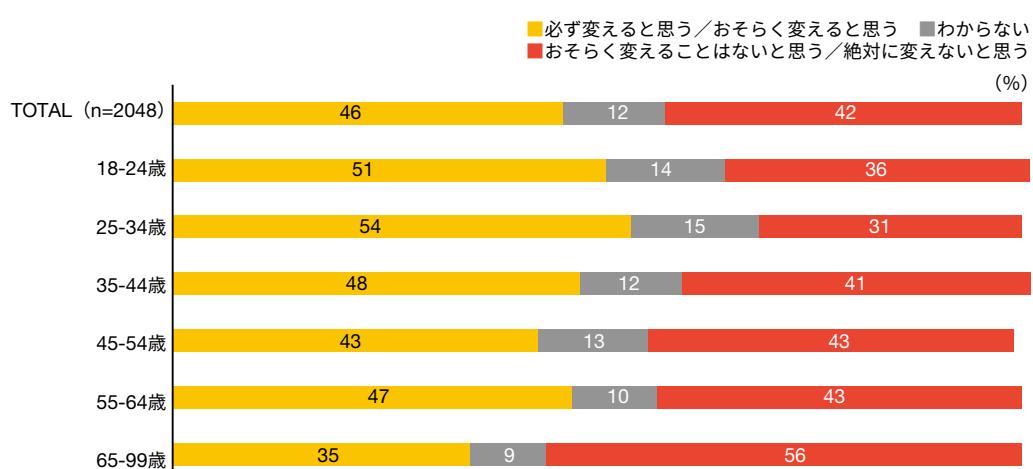
## テクノロジーが自分の仕事を どう変えるのか

テクノロジーにより自分の仕事が変わる時間軸については、「今後3～5年の間」に変わると思う人は全体の39%、変わらないと思う人が51%となっている（Q6）。一方、「今後6～10年の間」では変わるとと思う人は全体の46%で半数には届かないものの、変わらないと思う人の42%を上回っている（Q7）。年代別に見ると、34歳以下では今後6～10年の間に自分の仕事が変わるとと思う人は半数を超えており、相対的な危機感は高い。

### Q6：今後3～5年の間にテクノロジーが自分の仕事を変えると思うか



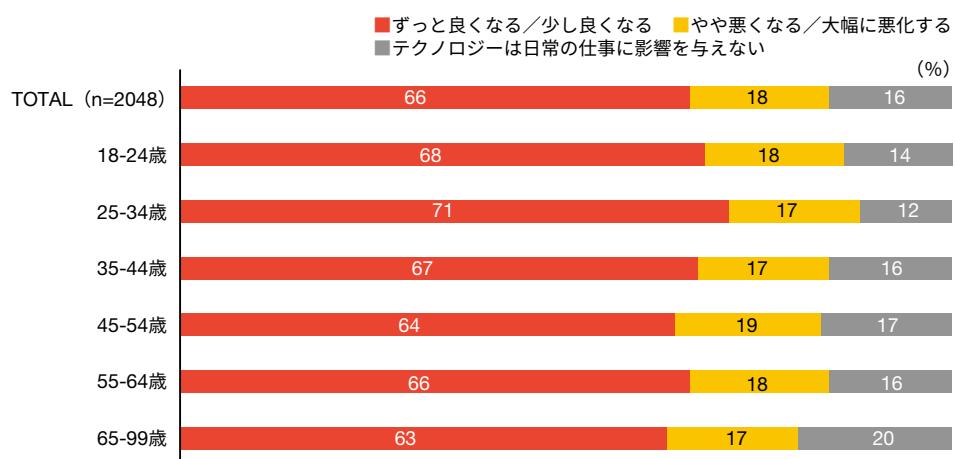
### Q7：今後6～10年の間にテクノロジーが自分の仕事を変えると思うか



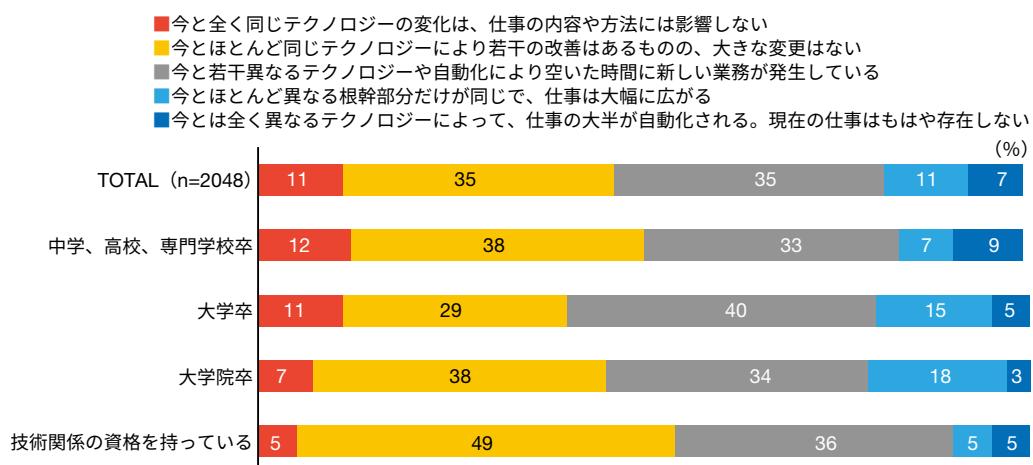


また、テクノロジーが自分の仕事に対して起こす変化の方向性としては、全体の66%が改善すると考えており、圧倒的にポジティブに捉えられている（Q8）。変化の内容としては、若干の改善もしくは空いた時間に新しい業務が発生するという予想が大半で、大学卒、大学院卒では仕事が大幅に広がる考える割合がやや高い（Q9）。

#### Q8：テクノロジーが日々の仕事を良くするか悪化させるか



#### Q9：自分の今の仕事が10年後にどのように変わっていると思うか

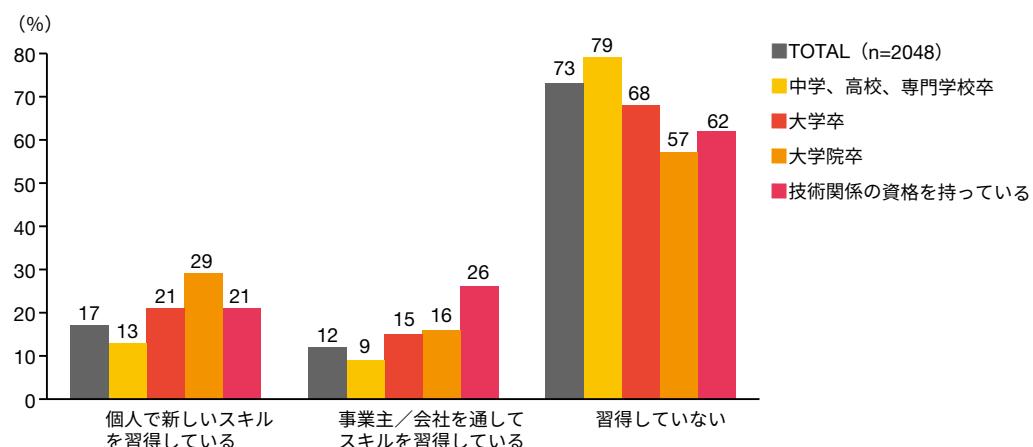




## 新しいスキルの習得

全体の73%が新しいスキルの習得をしていない。個人で新しいスキルを習得している割合が最も高いのは大学院卒の29%で、学歴の低下と共に割合が下がる傾向がある。技術関係の資格保持者の26%は勤務先で新しいスキルを習得しており、組織の恩恵を享受している傾向がみられる。

Q10：新しいスキルの習得をしているか（複数選択）

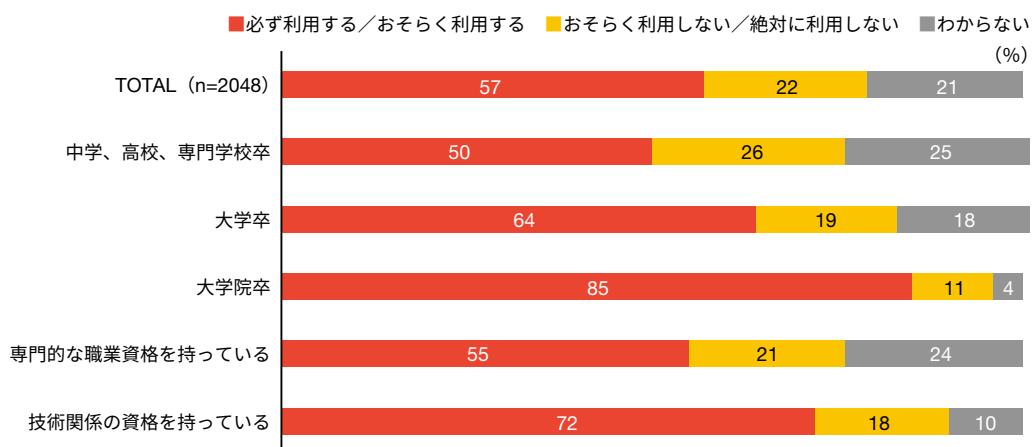




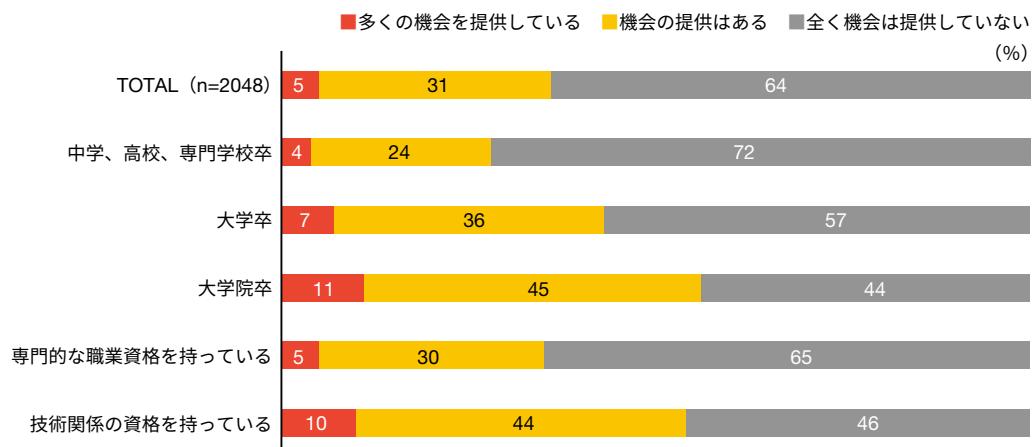
全体として、57%が勤務先からテクノロジーを習得する機会が与えられたら利用したいと回答しているものの(Q11)、実際に通常の仕事以外でテクノロジーを習得する機会については、「全く機会が提供されていない」との回答が64%にのぼり、新しいスキルの習得機会が極めて限定されている状況がうかがえる (Q12)。

勤務先からテクノロジーを習得する機会が与えられたら利用したいと回答している割合も学歴が高いほど率が高くなる傾向がある (Q11)。

#### Q11：勤務先からテクノロジーを習得する機会が与えられたら利用するか



#### Q12：現在の勤務先は通常の仕事以外でテクノロジーの習得をする機会を提供しているか

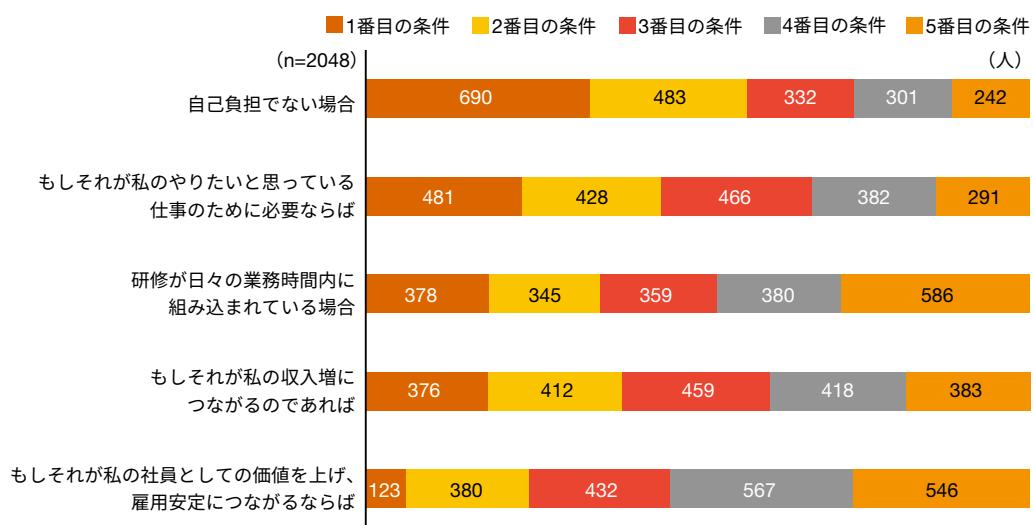




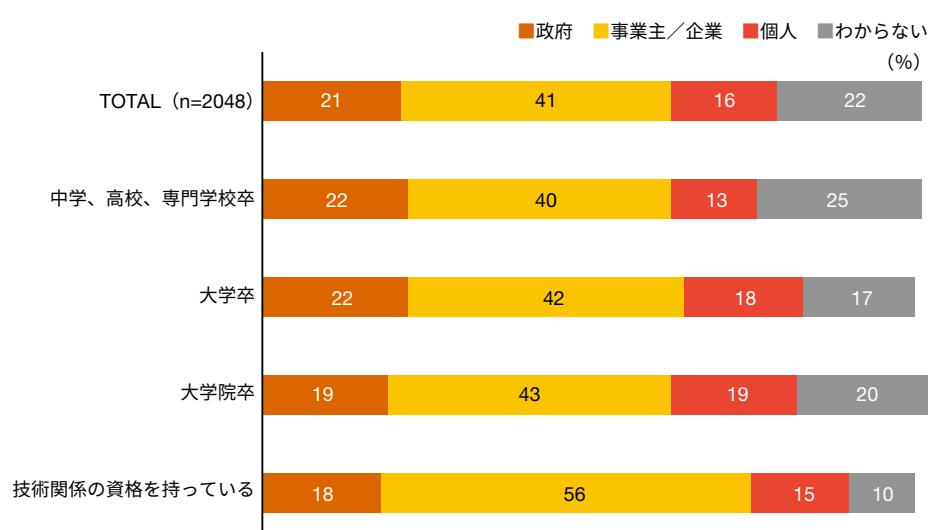
## アップスキルのための研修を どう捉えているのか

デジタルスキルを向上させる責任は事業主／企業にあると考えている人が最も多く、全体の41%にあたる（Q14）。政府にあると考える人は21%おり、事業主／企業と合わせると外部の責任とみなす人が全体で62%にのぼるのに対して、個人の責任と捉える人は16%にとどまる。実際、向上のための研修を受けたいと思う条件の最上位に「自己負担でない場合」が挙げられており、「社員としての価値を上げ、自分の雇用安定につながる場合」が最下位となっている（Q13）。これらの点からも、新たなスキルの獲得に対する受け身の姿勢が強くみられる。

### Q13：デジタルスキル向上のための研修を受けたいと思う条件



### Q14：人々のデジタルスキルの向上支援の責任者



## 2

## グローバル比較

## 調査概要（グローバル）

調査期間：2019年7月

対象者：11カ国（オーストラリア、中国、フランス、ドイツ、インド、オランダ、ポーランド、シンガポール、南アフリカ、英国、米国）  
22,094名（18歳以上、少なくとも2000サンプル／国）

---

性別	年齢
男性：48%	18-24歳：18%
女性：52%	25-34歳：24%
	35-44歳：23%
	45-54歳：19%
	55-64歳：14%
	65歳以上：1%

---





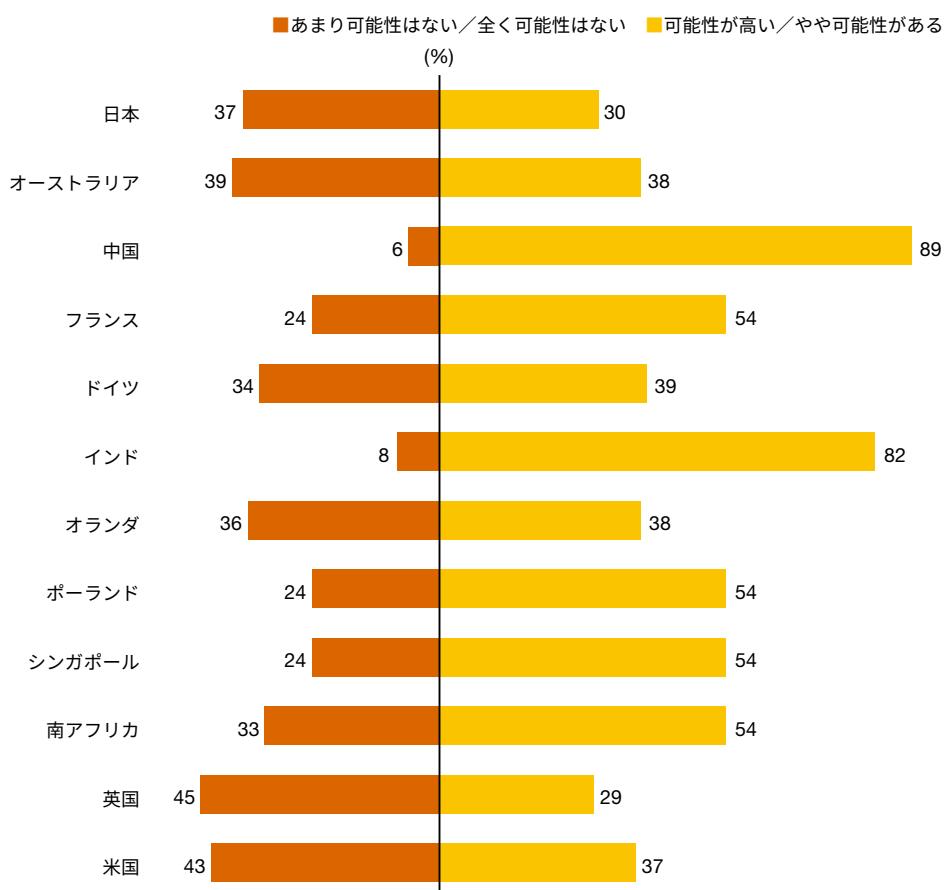
## 自動化によって人の仕事は 大きく変わらるのか

日本以外の諸外国の傾向を見ると、全体の53%の人が「自動化によって自分の仕事がなくなり大幅に変わる可能性がある」と考えている。国別に見ると、中国では89%、インドでは82%となり、この2カ国が平均を押し上げている。

日本では、30%が「可能性が高い／ややある」と回答しているが、37%は「可能性が全くない／あまりない」と回答している。数値に多少の違いはあるが、全体的な傾向としては、オーストラリア、ドイツ、オランダ、英国、米国など先進国は同じような傾向を示している。

これらはそれぞれの国での危機感の違いを反映しているものと推察され、中国とインドを筆頭に、ポーランドやシンガポール、南アフリカなど経済大国を追う立場にある新興国においては、デジタル化の進展に対する危機感が相対的に高いといえる。こうした危機感の違いが、今後の国家間でのデジタルデバイドにも影響してくる可能性がある。

Q15：次の10年間に自動化によって自分の仕事がなくなり大幅に変わる可能性があると思うか



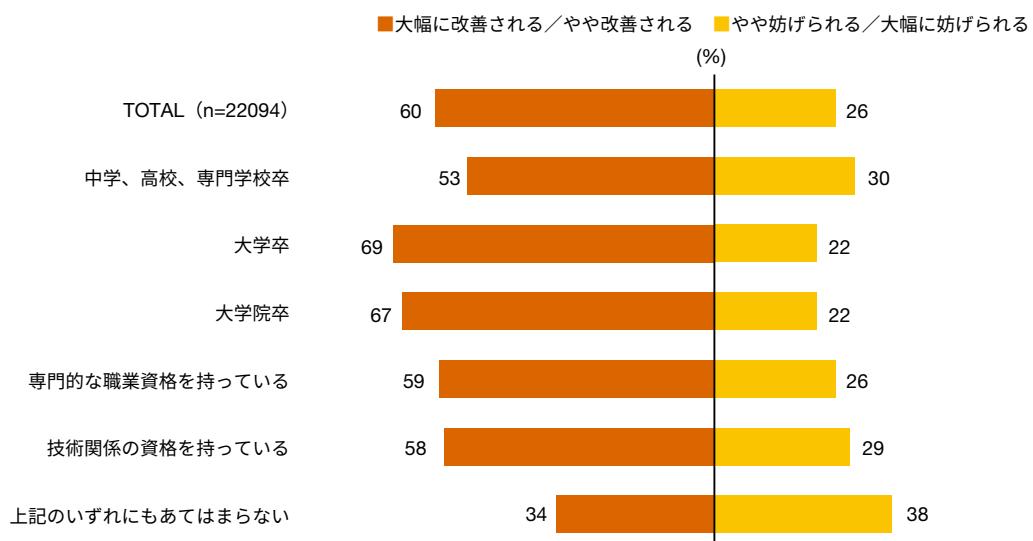
## テクノロジーの発展が将来の仕事にどれだけ影響するのか



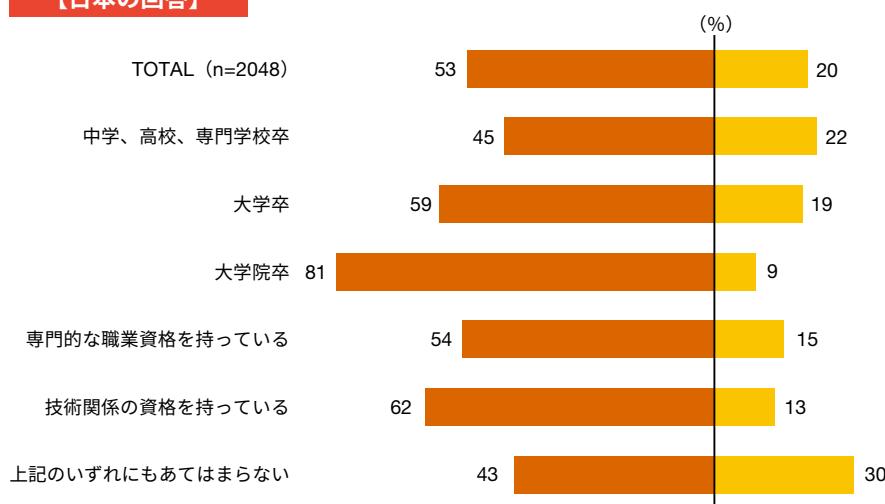
「テクノロジーの開発によって将来の仕事は改善するか、妨げられるか」という質問に関しては、「大幅に改善される／やや改善される」と回答した人の割合が日本以外では60%、日本においては53%であり、ともにテクノロジーの発展をポジティブに受け止めている傾向がみられる。特に日本においては、学歴が高いほどポジティブな回答率も高い。

### Q16：テクノロジーの開発によって将来の仕事は改善するか、妨げられるか

#### 【グローバルの回答】



#### 【日本の回答】





## アップスкиリングは新たな専門家を創る機会となるのか

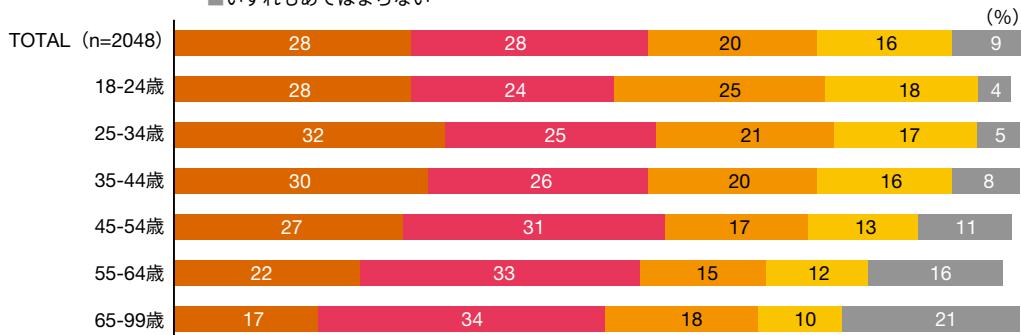
日本以外の傾向を見ると、年齢が高くなるほど「新しいテクノロジーを学び、熟練度を高める」ことに意識が高いのに対して、若年層は「特定の分野のテクノロジーにおける専門家」となる意識が高いことがうかがえる。

他方、日本においては「一般的なビジネススキルの向上」が相対的に高い傾向にある。顕著な特徴としては、他国と比較して「いずれもあてはまらない」と回答した人がどの年齢層でも3割を超えており、無関心さや意識の低さが表れている。

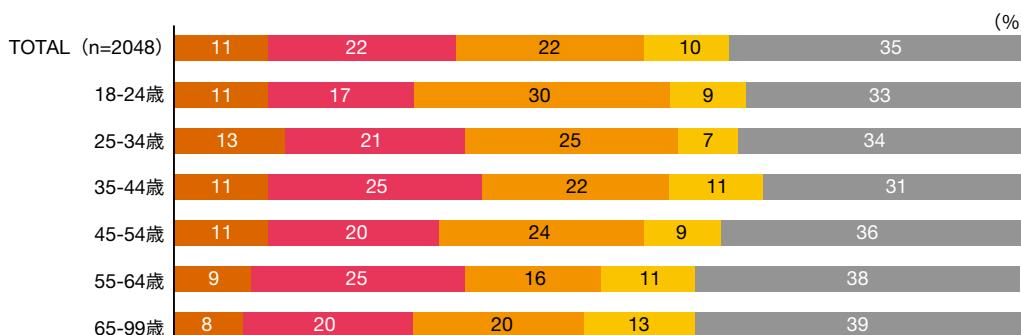
### Q17：職場において向上させたいスキルのタイプ

#### 【グローバルの回答】

- 特定の分野のテクノロジーにおける専門家になる
- 新しいテクノロジーを学び、熟練度を高める
- 一般的なビジネススキル（コミュニケーション、経営者、ネゴシエーションなど）を向上させる
- ソフトスキル（レジリエンス、クリエイティビティ、共感力など）を向上させる
- いずれもあてはまらない



#### 【日本の回答】



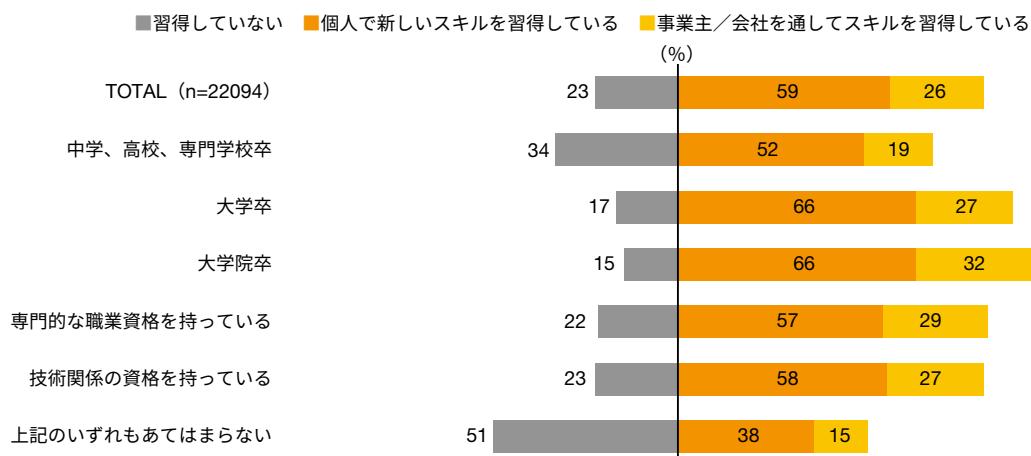
# 新たなスキルの習得は 進み始めているのか



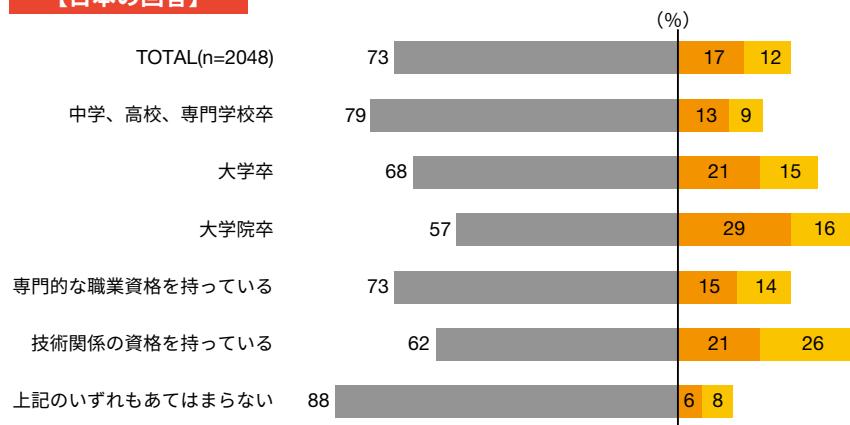
日本以外の諸外国では85%が個人または事業主や会社を通して新たなスキルの習得が進んでいるのに対して、日本ではわずか29%となっており、アップスкиリングが顕著に後れを取っていることがわかる。今後、デジタルトランスフォーメーションにおいて国家間での競争が進み、個人はデジタル時代にグローバル市場で必要とされる人材として雇用可能性を競わなければならなくなることを考えると、日本のアップスкиリングの後れは深刻な問題と言わざるえない。

**Q18：テクノロジーへの理解を深め、活用するために、新しいスキルの習得をしているか。している場合は、個人で習得しているか。もしくは事業主／会社を通して習得しているか。（複数回答可）**

## 【グローバルの回答】



## 【日本の回答】



# 3 デジタル時代に向けた アップスкиリングの課題



## スキルギャップの拡大



自動化によって既存の仕事は脅かされ、先進国はスキルの危機に直面している。世界中の何億人もの若者が成人しても失業者や失業予備軍になっており、多くのベテラン社員は自分の仕事が時代遅れになっていることに気付いている。

一方、新しいデジタル社会における優秀な人材は枯渇しており、人工知能（AI）・ロボット工学やインターネット関連の知識を必要とする仕事は、かつてない人材不足に陥っている。これらの事象によって、既存社員と将来必要となる労働力のギャップはますます広がり、アップスキリングへの関心が高まってきている。

“アップスкиリング”は、急速に変化する経済環境におけるニーズを満たすために、人材の能力と雇用可能性を拡大することを指す。従ってアップスкиリングは、企業・業界またはコミュニティのレベルで取り組む課題である。

# 46% 30%

全ての仕事のうち46%が、少なくとも50%の確率で失われるか、大幅に変更されると推定<sup>1</sup>

若年成人の30%が、高校卒業までに仕事に必要なスキルを習得しないと推定<sup>2</sup>

# 6.5% 50万人

米国のソフトウェア関連の仕事の成長率（一般的な仕事のほぼ2倍）<sup>3</sup>

2020年までに欧州で生じるハイテクスキルギャップによる欠員数<sup>4</sup>

\*1 : OECD iLibrary  
Skills Matter -Further Results from the Survey of Adult Skills- | OECD Skills Studies  
[https://www.oecd-ilibrary.org/education/skills-matter\\_9789264258051-en](https://www.oecd-ilibrary.org/education/skills-matter_9789264258051-en)

\*2 : the Education Commission  
the Learning Generation -Investing in education for a changing world-  
<https://report.educationcommission.org/report/>

\*3 : The Growing \$1 Trillion Economic Impact of Software  
[https://software.org/wp-content/uploads/2017\\_Software\\_Economic\\_Impact\\_Report.pdf](https://software.org/wp-content/uploads/2017_Software_Economic_Impact_Report.pdf)

\*4 : e-Leadership  
THE HIGH-TECH SKILLS GAP IN EUROPE WILL REACH 500,000 IN 2025 WITH A STRONG POLARISATION OF SKILLS NEEDED  
<http://eskills-scale.eu/news/single-view/the-high-tech-skills-gap-in-europe-will-reach-500000-in-2025-with-a-strong-polarisation-of-skills-needed.html>



## アップスкиリングがもたらすもの

アップスкиリングとスキル再教育は、似て非なるものである。再教育は、特定グループに対する短期的な策であり、再教育された社員が待遇のよい仕事に就けるチャンスが少なければ有効だとは言い難い。

一方、アップスкиリングは習得した知識で成果を生み出す包括的なイニシアティブであり、**対象者が新しい仕事に就き、そこで活躍・貢献することを狙いとする。**またアップスкиリングは、将来的に価値のあるスキル、そのスキルを必要とするビジネス、それらのスキルを獲得できる人材の特定も可能にする。

各社のリソースには限りがあり、各企業が独立してトレーニングを実施している現在の形態では、アップスкиリングの取り組みは大規模で手に負えないように見えるかもしれない。しかしながら、これまでの人材マネジメントや組織慣行を変えることで実現可能である。

例えば先進企業では、社内大学を新設すると同時に大学とのアライアンスを強めたり、データアナリティクスに秀でたテクノロジー企業とスキルを共有するアライアンスを組んだりといった、社内だけのリソースに依存しない取り組みも広まりつつある。また、データアナリティクスを活用して将来必要なスキルを予測分析する企業もある。

アップスкиリングは、人材を新しい仕事に移管するだけではなく、よりよい仕事・当面自動化される可能性の低い仕事に就くことを実現する。つまり、社会全体の雇用可能性（Employability）を高める施策だと言い換えられる。

“

アップスкиリングは、スキルアップと同義ではない。

習得した知識で成果を生み出すこと、人々が新しい仕事に就くこと、企業が優秀な人材を獲得することを実現するための包括的なイニシアティブである。



## コスト＆ベネフィット



アップスкиリングにかかるコストは一見非常に高いように思えるが、本来は代替案の文脈で捉えるべきものである。

つまり、レイオフ（一時解雇）する社員の退職関連費用に加えて、最も需要のあるスキルを持つ新しい人材を見つけ、採用する時間や費用と天秤にかけるとどうだろうか。

さらに、アップスкиリングプログラムにおいては、全社員のスキルを一度にアップグレードすることを目指してはいない。毎年リスクにさらされるのは社員の10%程度であるといえる。そのグループをターゲットにして新しい役割に適切に移管することができればよく、その実績があれば、さらなるサポートを獲得することができる。そして5年間同じペースで活動すれば、社員の半数近くがアップスкиリングされることになる。

全ての仕事を維持することはできないため、仕事の保護より人材の育成に注力すべきである。社員を投資に値する資産とみなし、柔軟で継続的なラーナー（学習者）であることの価値を認識できれば、適切に設計・運用されるアップスкиリングイニシアティブの費用対効果は高くなる。

**24,000 米ドル／人** **10,000 米ドル／人**

米国で今後失業が見込まれる労働者のアップスкиリングにかかる費用<sup>1</sup>

地域等の大規模なアップスкиリングプログラムを実施をした場合、1人あたりの費用は5,000～10,000米ドルに下がる可能性がある<sup>1</sup>

<sup>1</sup>1 : WORLD ECONOMIC FORUM

Towards a Reskilling Revolution: Industry-Led Action for the Future of Work

<https://www.weforum.org/whitepapers/towards-a-reskilling-revolution-industry-led-action-for-the-future-of-work>



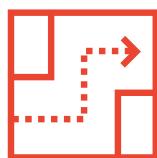
## アップスкиリングのための 6つのステップ



Step 1

### 現状分析と イニシアティブの 定義

- ・アップスкиリングイニシアティブの目的とゴールの定義
- ・連携可能な組織・政府による協力の明確化
- ・プログラムにかかる予算の策定



Step 2

### アップスкиリング 計画の設計

- ・将来の仕事に向けたアップスкиリング計画を推進する専任組織の設置
- ・アップスкиリングの対象となる社員数と時間軸の特定
- ・組織変革を進めるための現場を巻き込んだ変革ネットワークの組織化



Step 3

### 個人の評価と アドバイスの提供

- ・対象となる社員の現状のコンピテンシー評価
- ・個人別のキャリアアドバイザーの配置



Step 4

### ジョブマッチング とコミットメント 醸成

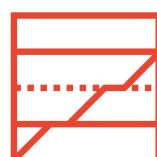
- ・現組織あるいは他組織で対象となる社員に最適な職務の検索
- ・ジョブマッチングツールを活用した欠員・スキルギャップ・必要なトレーニングプログラムの特定



Step 5

### トレーニングと外 部ベンダーの選択

- ・トレーニングプログラムに対するニーズの把握
- ・外部ベンダー(研修会社)の選択
- ・個人別トレーニングプログラムの構築と予算の割り当て



Step 6

### プロジェクトの管 理と結果のモニタ リング

- ・プロジェクト全体と結果のモニタリングと評価
- ・プロジェクトにおける改善すべき点の整理
- ・ステークホルダーへの報告・コミュニケーション
- ・将来的にアップスкиリングが必要となる社員群の特定



# おわりに



われわれはいま大きな時代の転換点を通過しようとしています。新しい世界へ移行するためには、特性が全く異なる二つの組織を両立させなければなりません。一つは、創造力や適応力を発揮してイノベーションを速く起こすためのフラットで機動的な組織、もう一つは、既存の本業をしっかりと守って成果と利益を出すためのピラミッド型の組織です。この両者の共存共栄が鍵を握ります。

前者には大きな変革がすぐに必要であるのに対して、後者はしばらくの間は現状維持が続きます。ただし、後者が利益を出してくれるからこそ、前者への投資が成り立つわけですから、どちらも極めて重要です。いま多くの企業では、この二つの組織体の境界線が曖昧であるがゆえにさまざまな弊害が起きています。

両立を実現するためには、前者にはアジャイルな変革の必要性を腹落ちさせて、失敗を恐れずに試行を繰り返して早期に成果をあげること、また後者には、決して自分たちが取り残されているわけではないこと、会社のエンジンとしてモチベーションを維持してもらうことが必要です。それぞれにカスタマイズされたメッセージを戦略的に発信しないと、どちらかの組織のモチベーションをダウンさせて潰してしまうことになります。

アップスキルの観点からいえば、まずは前者のイノベーション組織をターゲットとして、新しい役割、業務プロセス、スキルセットを定義して、その変革を実現する投資が必要になります。そこで成功が検証されたアイデアや施策、仕事の進め方は、徐々に後者の本業を担うピラミッド型組織へと移管されます。同時にピラミッド型組織に属する社員に対するアップスキルの施策も提供することで、ステップバイステップで後者組織が前者組織へと生まれ変わってゆくのです。

デジタルトランスフォーメーションの成否は人を変革できるかで決まります。テクノロジーがどんどん進化する環境では、人が新たなスキルをいち早く習得する機会を設け、それを通じて社員が俊敏に学習する能力や組織カルチャーを醸成していくなければなりません。組織のラーニング・アジリティこそが、デジタル時代の競争優位の源泉となる。本調査の結果を通じ、それをあらためて認識していただけたことを願います。



## お問い合わせ先



佐々木 亮輔

PwCコンサルティング合同会社  
パートナー  
ryosuke.sasaki@pwc.com

New world. New skills.

新たな世界。新たなスキル。

<http://www.pwc.com/jp/ja/upskilling.html>



[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

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あらた有限責任監査法人、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。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、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、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約8,100人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

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](http://www.pwc.com) をご覧ください。

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](http://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html)

発刊年月：2020年2月 管理番号：I202001-1

©2020 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](http://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.