



第23回世界CEO意識調査 | 人材トレンド編

# アップスキリング： 不確実な世界で 強い自信を持つために

第23回世界CEO意識調査より人材に関する回答結果



# 日本語翻訳版の発刊にあたって

これまでPwCが実施した「デジタル環境変化に関する意識調査」でも明らかになったとおり、海外と比べて日本はデジタルトランスフォーメーションに関わる施策の展開やアップスキリングにおいて後れをとっています。技術革新によって働き方や職場がどう変わる可能性があるのか、自分の仕事にどのような影響があり得るのか、将来を想像できている社会人はまだまだ少ないと言わざるを得ません。

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大をきっかけに、出社が制限され在宅勤務に半ば強制的に転じたことによって、今まで当たり前の日常として気づきにくかった潜在的な課題が顕在化し始めています。デジタル化やテクノロジーの活用が進んでいる組織とそうでない組織には大きな隔たりがあり、緊急時における対応力にも顕著な差が出てくる実情を目の当たりにして、多くの企業やその従業員は危機感を募らせています。こうした状況でもなお、日本は在宅勤務やリモートワークの活用

度において他国との間にギャップがあるという事実も無視できません。さらなる業務改革や、将来の職場のあり方、コミュニケーションやコラボレーションの進め方など、インフラと人材の両面において、このギャップを埋めるための取り組みを進めていかなければなりません。

ここ数年の「世界CEO意識調査」において、業務上必須となる社員のスキルの不足・欠如こそが今後の企業成長を損ねる脅威になるとの見解が、CEOの抱える重要経営課題として指摘されてきました。これを踏まえ、23回目となる今回の調査ではアップスキリングに関わる質問を補強し、その結果を人材トレンド編として取りまとめました。デジタルトランスフォーメーションの成否は、人材のマインドセットを変えられるかどうかにかかっています。本レポートが組織変革を具体的に進める上での一助となれば幸いです。



佐々木 亮輔  
PwCコンサルティング合同会社  
パートナー



# はじめに

本稿執筆時点の2020年4月半ば、世界の人々と企業・組織の関心事は新型コロナウイルス感染症（COVID-19）に集中しています。経営者は従業員の健康と安全を守り、自社事業を継続するために危機対応計画を始動しています。それでも普遍的な真実として変わらないのは、経済が好調であっても危機に瀕していても、企業戦略の中心は常に人であるべきだということです。そして、企業が価値を発揮するためのカギは、企業文化、信頼の構築と維持、適切なスキルの活用にあるということです。

PwCの第23回世界CEO意識調査は、COVID-19の拡大前に実施されました。調査では、各社が自社人材にどのように来るべきデジタル時代に向けた準備をさせているか、人材の採用と定着に関してどのような懸念を持っているかを尋ねました。その結果、調査実施時点では世界中でスキル不足が深刻だったことが明らかになりました。また、各社がスキルギャップ解消のために何をしているか、アップスキリ

ングプログラムを開始した結果どんな成果が得られたかも調査しています。

本レポートでは、これからのデジタル時代に備えて人材のアップスキリングを実施することのメリットに関する知見を報告します。現在、世界の企業は眼前のCOVID-19による危機とその経済的影響への対応に追われていますが、本レポートの報告は、こうした状況下だからこそ、企業にとって有益で重要な情報を提供できると考えています。なぜなら本レポートは、混乱の中でリーダーに求められる「信頼」というものが、人を中心に置いた企業戦略によって構築できるという事実を裏付けているからです。人材への投資が、強い企業文化を育て、将来の成功への揺るぎない自信を生み出すのです。



**Carol Stubbings**  
Joint Global Leader,  
People and Organisation  
Partner, PwC UK



**Bhushan Sethi**  
Joint Global Leader,  
People and Organisation  
Principal, PwC US

# アップスキリング： 不確実な世界で 強い自信を持つために

企業には、転用可能なデジタルスキルを備え、変化し続ける世界に素早く対応できる人材が必要だが、そうした人材は自然に、あるいは偶然に育つものではない。

PwCの第23回世界CEO意識調査によると、従業員のスキル拡大に注力し、その結果アップスキリングの推進に成功している企業は、さまざまな面で競合他社に先行しており、また自社の今後について強い自信を持っている。

従業員にデジタルスキル、レジリエンス（対応力）、アジリティ（機動力）を身に付けさせるには、適切に設計されたプログラムの提供が重要である。PwCのPeople and Organization担当Joint Global Leader、Bhushan Sethiは、次のように述べている。「不確実な経済状況に直面する中でも、企業はアップスキリングから有益なリターンが得られる。リーダーが発言どおりに実行すれば、人材開発に本気で取り組んでいるという証明になる。適切な能力を持った人材を定着させ、その能力をさらに強化すれば、今日の課題を乗り越えるだけでなく、将来の競争優位性の原動力にもなってくれるだろう」

## アップスキリング

企業が明確な意志を持って、従業員の能力・雇用可能性の向上に取り組み、事業と個人のパフォーマンス強化に必要な知識・スキル・姿勢の発展に注力すること。



## 主な調査結果

スキルの確保は  
依然として難しい

74%

74%のCEOが、主要なスキルの確保について懸念している（前回調査では79%）。このうち「非常に懸念している」と回答したのは32%。

アップスキリングの進展が  
自信の強化にもつながる

38%

アップスキリングの取り組みが進展している企業のCEOの38%が、今後12カ月の成長に強い自信を持っている。アップスキリングの取り組みを始めたばかりの企業では、その割合は20%にとどまる。

アップスキリングで  
得られるのはスキルだけではない

41%

41%のCEOが、自社のアップスキリングの取り組みが企業文化と従業員エンゲージメントの強化に「非常に有効」だったと答えた。

期待ほど進まない現実

18%

ソフトスキル、テクニカルスキル、デジタルスキルを組み合わせたアップスキリングプログラムの確立が「大きく進展している」と答えたCEOは18%にすぎなかった。



## スキルの確保は 依然として難しい



**第23回世界CEO意識調査**によると、回答者のうち74%ものCEOが、適切なスキルを持った人材が確保できないことを懸念していた<sup>1</sup>。2019年9～10月の調査実施時点では、懸念の中心はスキル不足がいかに成長の妨げになるかという点だったが、適切なスキルと適応能力を併せ持つ人材の不足は、現在のCOVID-19の影響への対応においても、同様に阻害要因となっていると考えられる。

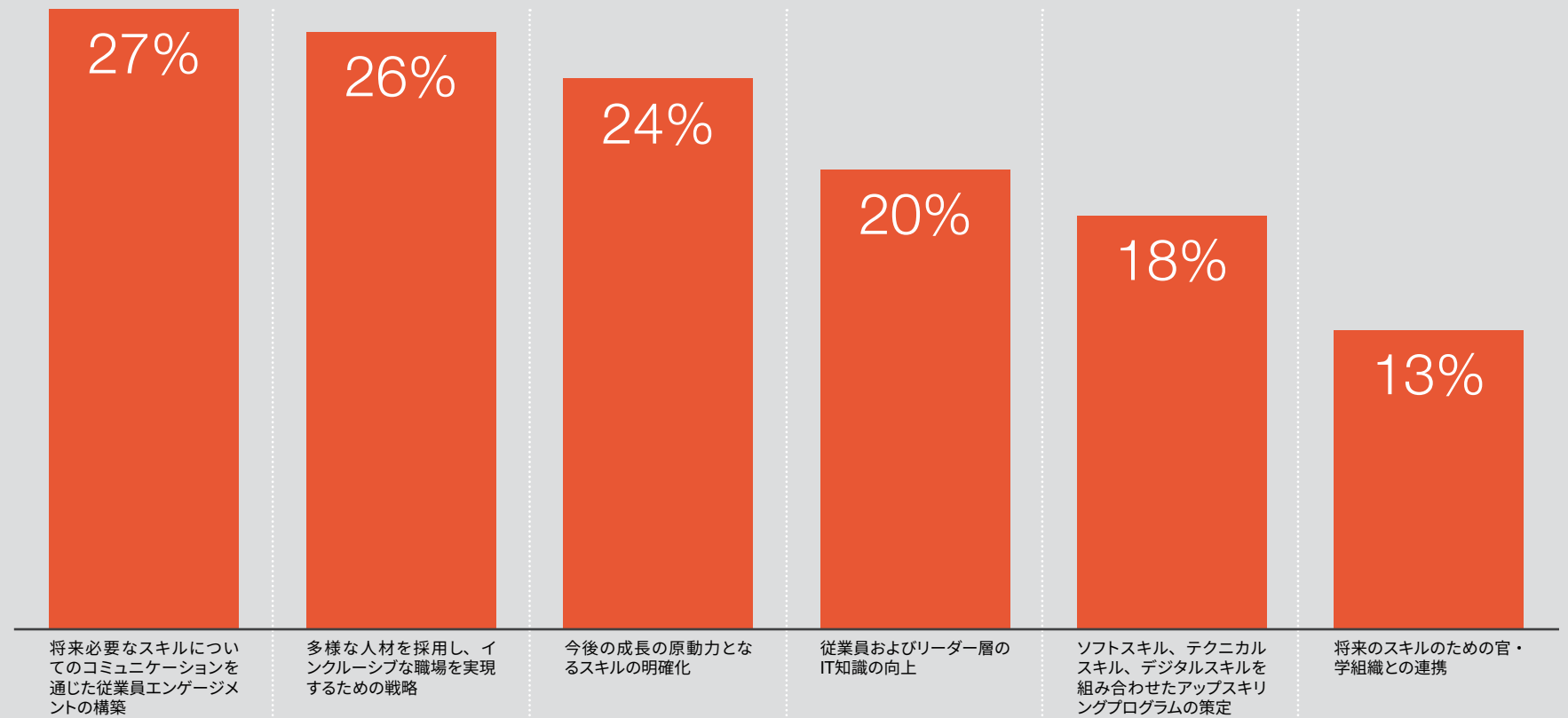
前年度の調査では、回答を寄せた全CEOの46%が、自社のスキルギャップを解消するには従業員の再教育とアップスキリングがベストな選択だと答えている。にもかかわらず、今回の調査で「ソフトスキル、テクニカルスキル、デジタルスキルを組み合わせたアップスキリングプログラムの確立」について質問したところ、「やや進展している」という回答が36%あったものの、「大きく進展している」という回答は全体のわずか18%にすぎなかった。驚くべきことに、大企業の10社に1社が「全く進展していない」と答えている（小企業は大企業をわずかに上回る14%だった）。意思はあれども、実行に移すことの難しさに苦慮しているCEOの姿が見える（図表1参照）。

図表1

**アップスキリングの取り組みが大きく進展している企業で、最も大きな進展が見られるのは「従業員エンゲージメントの構築」**

質問：

以下の分野について、貴社のアップスキリングはどの程度進展していますか？  
 （「大きく進展している」と回答した企業の回答のみを集計）



<sup>1</sup> 「第23回世界CEO意識調査」 PwC、2020年  
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/ceo-survey.html>



こうした調査結果はCOVID-19による危機以前の状況を反映したもののだが、スキルギャップを解消できる人材の確保は、現在もなお課題として残っている。もともと獲得が難しかったスキル人材が、今回の危機を経て見つかりやすくなるとは考えられない。むしろ、適切なスキルに加えて文化的適性も備えた人材は、ますます見つかりにくくなるだろう。

アップスキリングに向けて実効性のあるしっかりとした投資を行えば、従業員も積極的に受け入れるだろう<sup>2</sup>。従業員はすでに、デジタル化が進む職場でも能力を発揮したいと考え、自身の雇用可能性を維持するために、スキル向上に向けて何かしたいという意欲を持っている。PwCが世界各国の2万2,000人以上の社会人を対象に行った別の調査では、自身の雇用可能性を上げるためにアップスキリングしたいと思うかを尋ねたところ、77%の回答者が「そう思う」と答えた<sup>3</sup>。

77%

の社会人（2万2,000人のうち）が、PwCの調査に対して、雇用可能性向上のためにアップスキリングしたいと答えた。

<sup>2</sup> 「Our status with tech at work: It's complicated」 PwC、2018年  
[https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/images/PwC\\_CIS-Tech-at-Work.pdf](https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/images/PwC_CIS-Tech-at-Work.pdf)

<sup>3</sup> 「デジタル化がもたらすのは希望か、脅威かーデジタル環境変化に関する意識調査ー」 PwC、2019年  
<https://www.pwc.com/jp/ja/upskilling.html#technology>



## アップスキリングの 進展が自信の強化 にもつながる

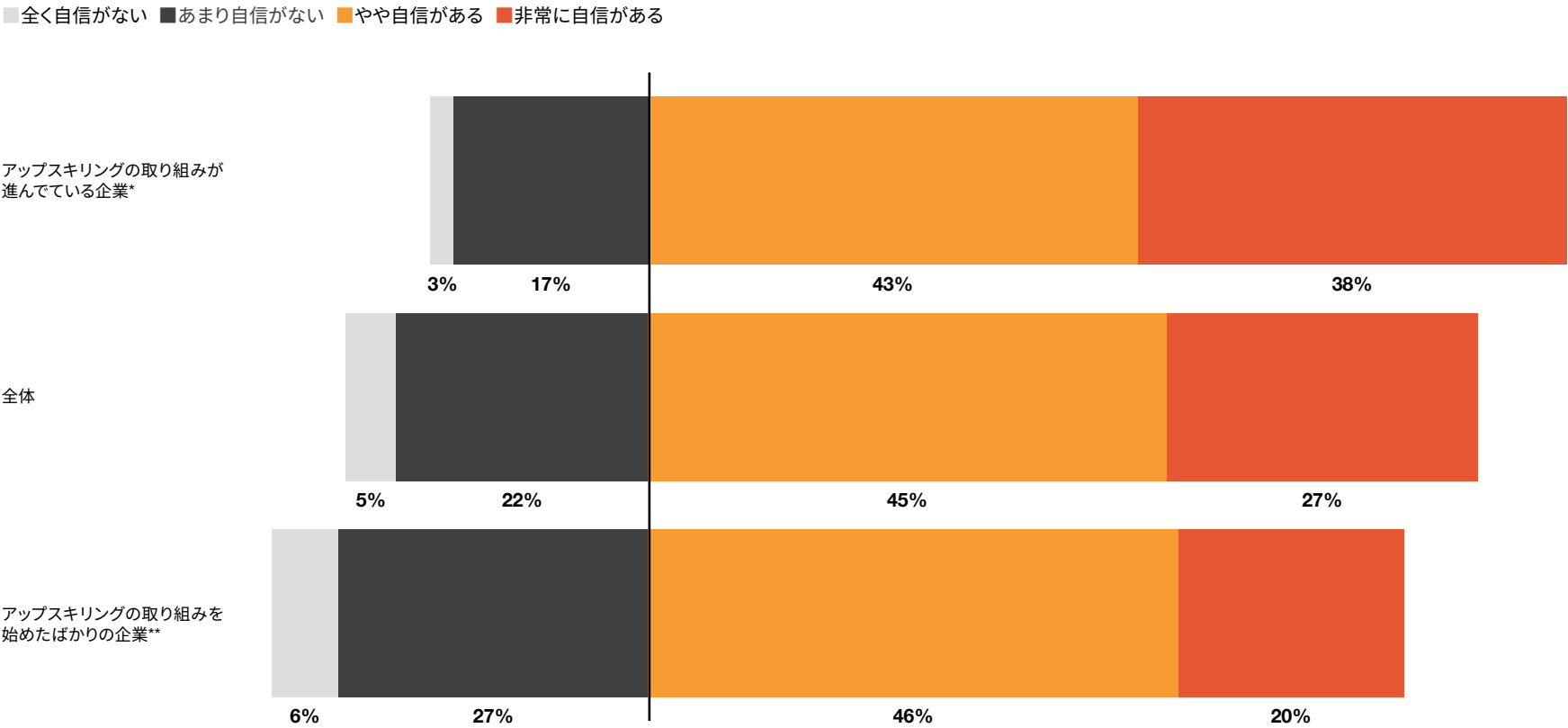


COVID-19拡大以前の2019年9～10月に調査を実施した時点で、CEOの間ではすでに、今後の成長について悲観的な見方が急増していた<sup>4</sup>。そうした中でも、アップスキリングの取り組みの進展とCEOが見せた自信には、明確な相関関係がある。

アップスキリングの取り組みが進んでいる企業のCEOは、世界の経済成長への見方も楽観的で、34%が今後改善に向かうと予測している（アップスキリングの取り組みを始めたばかりの企業のCEOで同様の見方をしている人は15%）。また自社の成長に対する自信も強く、38%が「非常に自信がある」と答えている（同20%）（図表2参照）。

この結果から、実際にアップスキリングに取り組むことによって、不透明さが増す社会情勢の中でも自社の行動指針を明確かつ具体的に示すことができ、自信を強めている企業の姿を読み取ることができよう。加えて、従業員のアップスキリングに誠実に努力する企業として従業員からも信頼され、ひいては現代の企業に不可欠なものとしてますます価値を増している外部からの評価の改善にもつながるのである。

図表2  
アップスキリングが自信の強化にもつながる

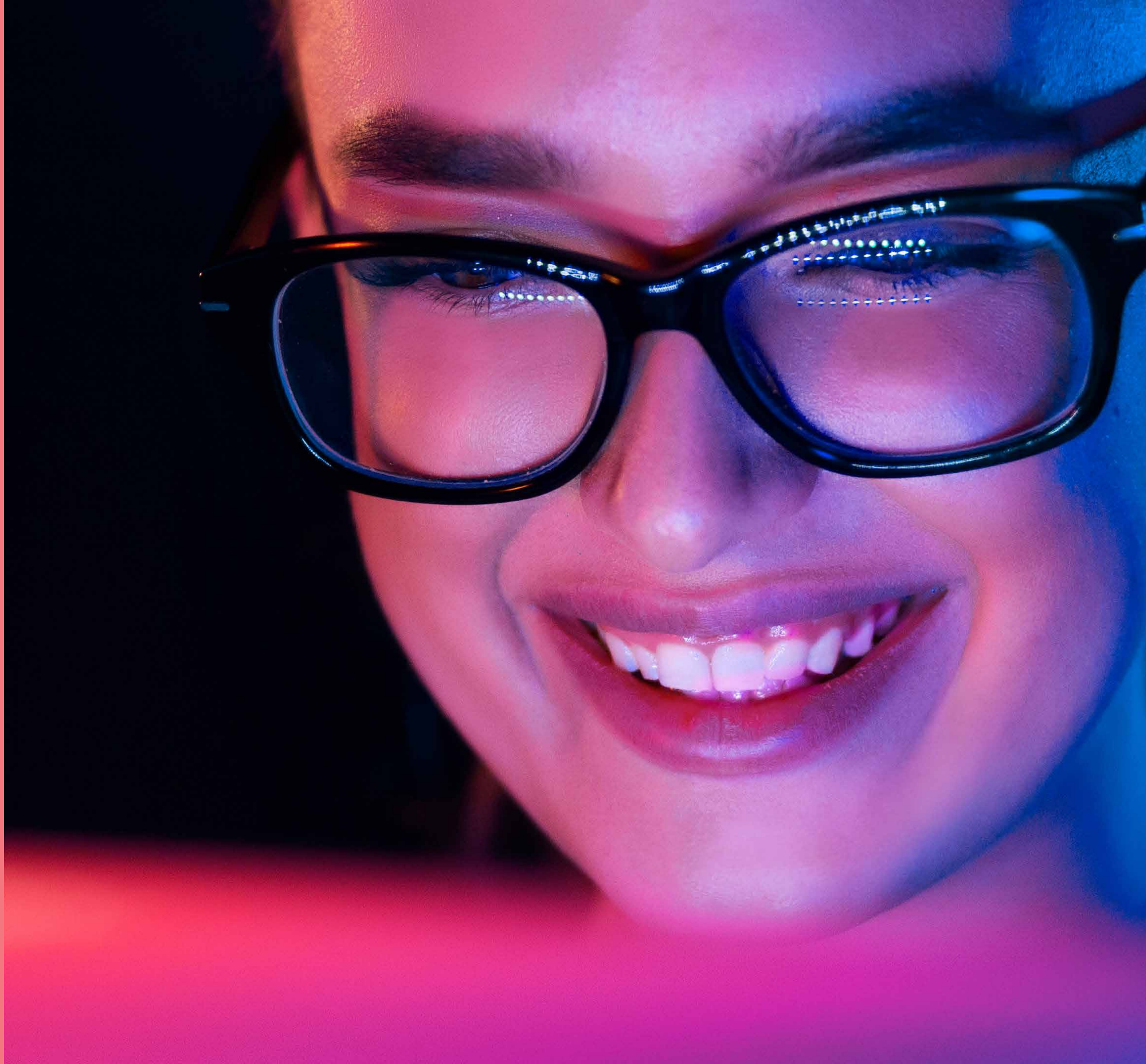


出典：PwC「第23回世界CEO意識調査」  
\* 「アップスキリングの取り組みが進んでいる企業」とは、CEOが報告したアップスキリングの取り組みの進展が速く、地域調整後の順位で上位4分の1に入る企業  
\*\* 「アップスキリングの取り組みを始めたばかりの企業」とは、CEOが報告したアップスキリングの取り組みの進展が遅く、地域調整後の順位で下位4分の1に入る企業  
注：数値は概数であり、また「どちらでもない」「分からない」の回答を除外しているため、合計は100%にならない。  
注：アップスキリングとは、企業が明確な意志を持って、従業員の能力や雇用可能性の向上および従業員のテクニカルスキル、ソフトスキル、デジタルスキルの発展に取り組むことを言う。  
調査ベース：全回答者（1,581名）、アップスキリングの取り組みを始めたばかりの企業（411名）、アップスキリングの取り組みが進んでいる企業（353名）。

4 「第23回世界CEO意識調査」PwC、2020年  
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2020/assets/pdf/ceo-survey2020.pdf>



アップスキリングで  
得られるのは  
スキルだけではない





今回の調査結果から得られる教訓は、主に2つある。1つは、アップスキリングプログラムの成果が十分に表れてくるには時間が必要であるということ、もう1つは、その成果は（少なくとも初期段階では）スキルギャップの解消を補完するものだということである。

とは言え、最初に表れる効果も企業にとって有益なものである。企業文化と従業員エンゲージメントの強化に「非常に有効」だったと答えたCEOは41%で、スキルギャップの解消に効果があったとするCEOの2倍にのぼった。とりわけアップスキリングプログラムに大規模な投資をしたCEOでは、ゆうに60%が企業文化・従業員エンゲージメントの強化への大きな効果を認めている。一方、自社のアップスキリングプログラムがスキルギャップの解消に「非常に有効」だったと答えたCEOは、現時点では5人に1人とどまっている。ただしアップスキリングプログラムの取り組みが進展している企業では、35%が「非常に有効」だと答えている（図表3参照）。

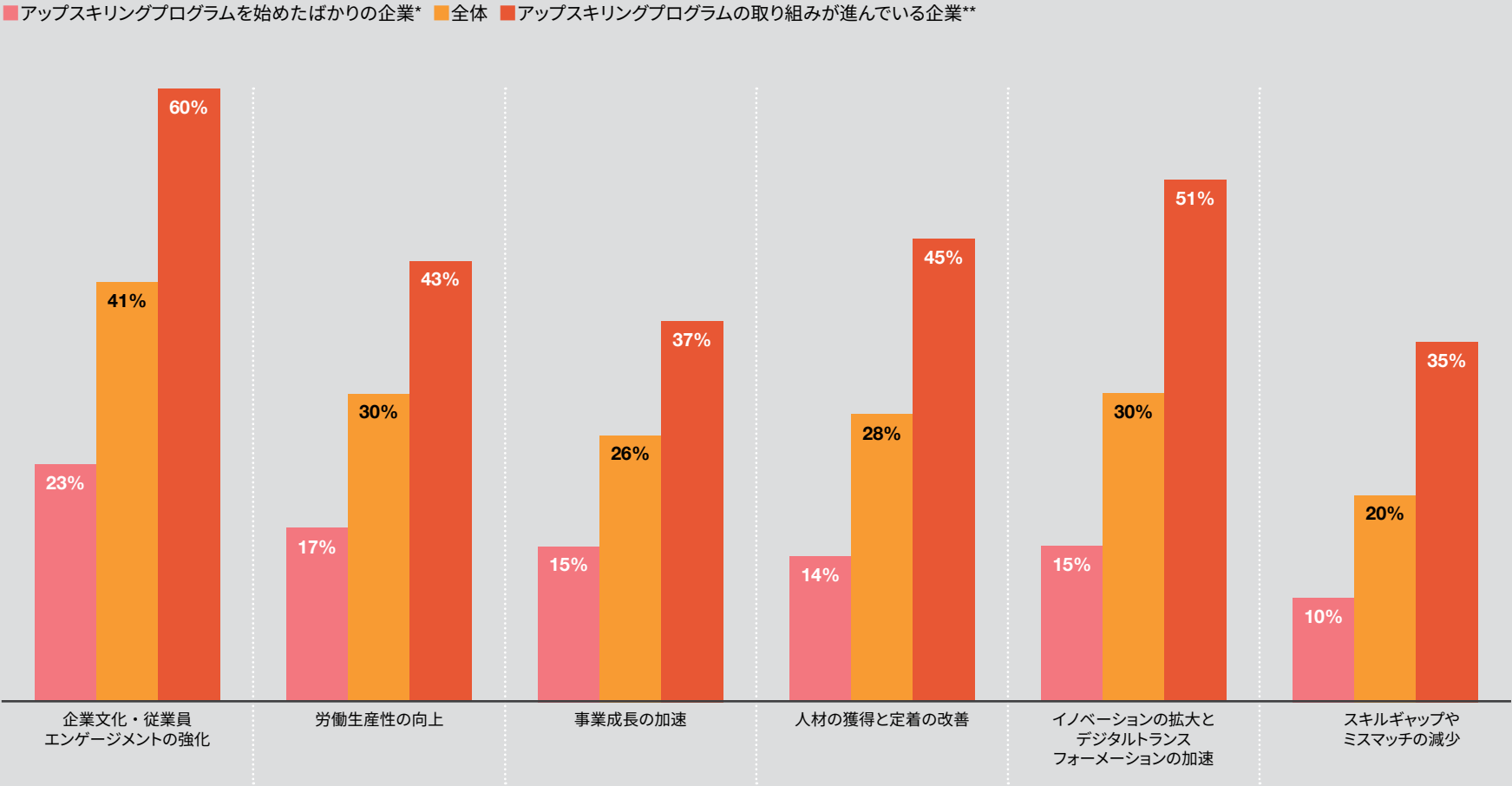
20%

のCEOが、アップスキリングプログラムによってスキルギャップやミスマッチが減少したと答えた。

図表3

アップスキリングプログラムの効果は、スキルだけにとどまらない。  
取り組みが進展している企業では、大きな成果が上がっている。

質問：  
以下の結果を達成するために、貴社のアップスキリングプログラムはどの程度有効ですか？



出典：PwC「第23回世界CEO意識調査」  
\* 「アップスキリングの取り組みを始めたばかりの企業」とは、CEOが報告したアップスキリングの取り組みの進展が遅く、地域調整後の順位で下位4分の1に入る企業  
\*\* 「アップスキリングの取り組みが進んでいる企業」とは、CEOが報告したアップスキリングの取り組みの進展が速く、地域調整後の順位で上位4分の1に入る企業  
注：アップスキリングとは、企業が明確な意志を持って、従業員の能力や雇用可能性の向上および従業員のテクニカルスキル、ソフトスキル、デジタルスキルの発展に取り組むことを言う。  
調査ベース：全回答者（1,581名）、アップスキリングの取り組みを始めたばかりの企業（411名）、アップスキリングの取り組みが進んでいる企業（353名）。



アップスキリングプログラムの成熟度ごとに調査結果を分析したところ、時間とともに効果が高まることが明らかになった。アップスキリングが大きく進展している企業は、始めたばかりの企業に比べ、全体として大きなリターンがあったと報告している。

また、スキル開発にとどまらない幅広い成果も報告されている。労働生産性が向上した、デジタルトランスフォーメーションが加速したと述べたCEOが、それぞれ30%いた。また、人材の獲得と定着が改善したと述べたCEOは

28%だった。これらについても、取り組みが進展している企業の方が、より大きな効果を報告している。アップスキリングの継続が、より大きな成果につながると見られる。

企業がCOVID-19による危機とその経済的影響から立ち直ろうとする中で、アップスキリングプログラムを入念に計画し、適切に実施して成果を実現すれば、その成果は企業が自信と、機動力と、競争優位を獲得するための重要なツールとなり得ると考えられる。

# 41%

のCEOが、自社のプログラムは企業文化・従業員エンゲージメントの強化に「非常に有効」だったと答えた。



# 期待ほど進まない 現実

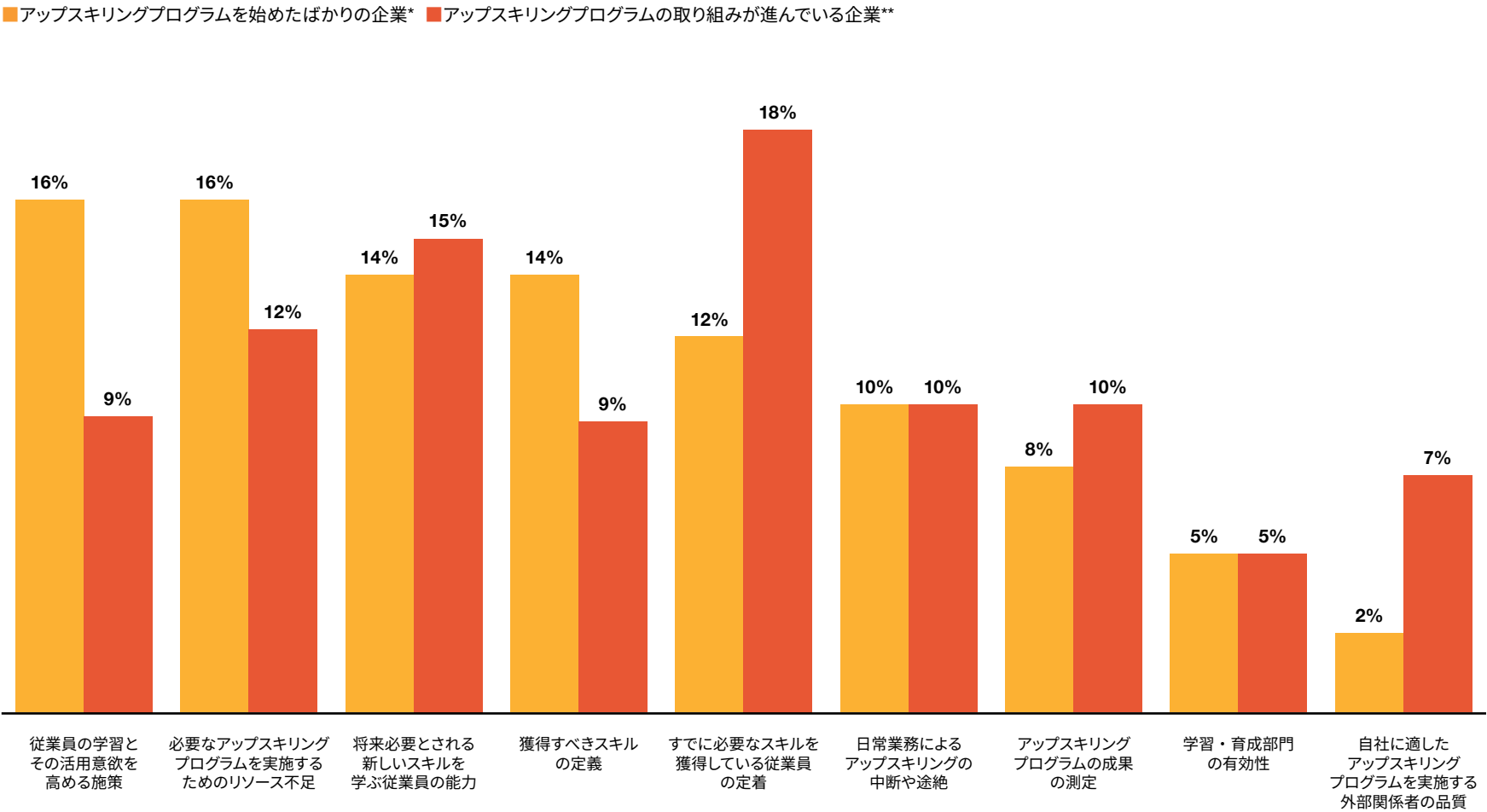




図表4

アップスキリングへの投資が多ければ、従業員定着への不安も大きい

質問：  
貴社のアップスキリングの取り組みにおいて、現在直面している重大な課題を3つまで順位付けしてください。（「1」とランク付けされた回答の割合を表示）



出典：PwC「第23回世界CEO意識調査」  
\* 「アップスキリングの取り組みを始めたばかりの企業」とは、CEOが報告したアップスキリングの取り組みの進展が遅く、地域調整後の順位で下位4分の1に入る企業  
\*\* 「アップスキリングの取り組みが進んでいる企業」とは、CEOが報告したアップスキリングの取り組みの進展が速く、地域調整後の順位で上位4分の1に入る企業  
注：アップスキリングとは、企業が明確な意志を持って、従業員の能力や雇用可能性の向上および従業員のテクニカルスキル、ソフトスキル、デジタルスキルの発展に取り組むことを言う。  
調査ベース：「アップスキリングの取り組みを始めたばかりの企業」（411名）、「アップスキリングの取り組みが進んでいる企業」（353名）。



前回の世界CEO意識調査では、半数近くのCEOが、自社のスキルギャップ解消に向けた従業員のアップスキリングに前向きな回答を寄せていた。しかし1年後に実施した今回の調査で、アップスキリングが大きく進展したという回答はわずか18%にとどまった。そこで、アップスキリングプログラムの実施を妨げる要因を深刻度に応じて順位付けしてもらった。さまざまな業種のCEOから寄せられた回答の範囲を見ると、阻害要因の分析に役立つと思われる。

阻害要因は、以下の4項目に分類できる。

## 1. アップスキリング後の従業員の定着

今回の調査に参加したCEOは、アップスキリングに多額の投資をしても、貴重な人材はやがて離職するのではないかという妥当な懸念を示している。この点が最大の課題だと答えたCEOは全業種では14%だったが、テクノロジー・メディア・情報通信、産業機械、自動車の各業界のCEOでは19%が最大の懸念事項にあげた。

企業が目標を表明したならば、それは言葉だけであってはならない。従業員を手厚く支援し、アップスキリングの取り組みを進めることが、特に現状においては、目標の裏付けになる。

自社にとって不可欠なスキルを持つ人材を定着させ、彼らがそのスキルを磨いて仕事に応用できるよう、さらには活用の場をもっと広げて、事業の継続に貢献してもらうよう支援していくことがカギとなる。しかしそれは、従業員体験の中の一要素でしかない。従業員が競合他社に引き抜かれる懸念があるということは、自社のアップスキリングが成功したことの証だとも言えるのである。

ここで不足しているのは、アップスキリングを達成した従業員を有効に活用するための計画ではないだろうか。新たに学んだスキルの価値を従業員自身が理解し、自社がCOVID-19の経済的影響を切り抜けるにあたってそれを役立てたいという意欲が持てるような計画が必要だ。

## 2. 教えるべきスキル

金融サービスやヘルスケアなど、テクノロジーによるディスラプションが予測されるセクターでは、今後どのようなスキルが必要になるかを正確に定義することがCEOの重大な課題になっている。こうしたセクターのCEOの16%がスキルの定義を最大の課題だと位置づけている（全業種では12%）。今回のCOVID-19の影響で、企業はデジタル化の推進とバーチャルモデルへの移行という変革を否応なく迫られており、CEOは今、その課題と機会の両方をまさにリアルタイムで経験している。

企業にとって今すぐ必要なスキル（創造性、問題解決能力、デジタル技術活用方法への理解）や、これから必要になるスキルは、まさに「動く標的」であり、変わり続けている。以前は短期計画ならば比較的容易に策定できたが、変化の激しい現在の状況では、予測がますます難しくなっている。

PwCのPeople and Organization担当Joint Global Leader、Carol Stubbingsによれば、

ポイントとなるのは適応力を重視する企業文化の醸成である。デジタル世界はかつて考えられていたよりもはるかに予測が難しい世界であり、その中で従業員はどのように考え、行動し、繁栄していくかを学ばなければならない。Stubbingsは、「必要なのは従業員への投資である。多くの企業にとって、それこそがこの危機を乗り越え、さらに強い企業になるための方法だ。ただし、従業員への投資であって、職務への投資ではない。企業が社会情勢に適応したり、事業目標を機動的に調整したりする中で職務内容は変化するだろうし、実際すでに変化している」と述べる。

従業員がどんな変化にも対応できるよう備えるために、企業は転用可能な「後悔しない」スキルを構築する必要がある<sup>5</sup>。そうしたスキルは以前は「ソフトスキル」と呼ばれていたが、デジタルスキルと組み合わせると、例えば既存のソフトウェアを使ってボットを構築し、時間のかかる反復作業を実行させるなど、今ではハードエッジ（先進的）な面も備えている。

“ 従業員への投資が必要だ。多くの企業にとって、それこそがこの危機を乗り越え、さらに強い企業になるための方法なのだ。

**Carol Stubbings**

Joint Global Leader

People and Organisation practice

PwC



<sup>5</sup> 「Good Work」、Bhushan SethiおよびCarol Stubbings、strategy+business、2020年2月18日  
<https://www.strategy-business.com/feature/Good-Work>



一部の企業では、COVID-19の影響を乗り切るため、重要性の高い業務への従業員の再配置が必要になることが考えられる。そうなる多くの場合、従業員はこれまで訓練を受けたことがない業務を担当することになるため、スムーズに新しい仕事を始められるよう、迅速なリスキリング（再教育）などの支援をできるかどうか成否を分けることになるだろう。

未来の仕事がどんなものになるか、その内容が明確になることは恐らくないし、企業や経営者にもそれを待っている余裕はない。前述のとおり、アップスキリングプログラムの実施が進んでいる企業ほど将来に強い自信を持っており、そうした企業のCEOはアップスキリングによって自社の生産性が改善し、成長につながったと考えている。このことは、アップスキリングが競争優位性の創出に役立つことの明確な表れと言える。そしてこれこそ、COVID-19による危機からの復活に向けて動き出すために必要なものである。

### 3. 意欲と刺激

アップスキリングと企業文化は、密接かつ複雑な共生関係にある。アップスキリングによって従業員の体験は向上し、具体的な成果も出る。2017年のMITの研究によると、優れた従業員体験を提供する企業は、そうでない企業に比べて収益性が25%高いことが分かっている<sup>6</sup>。

このとき、トップがメッセージを発信することが必要である。従業員が将来に不安を感じていると、生産性や従業員エンゲージメントの低下を招くことがあるが、経営幹部が今後の計画を明確に語ることによって、そうした不安を払拭できるからである。

先に述べたように、大半の社会人が将来の雇用可能性向上を目的とした新しいスキルの習得に意欲的であり、完全な再教育に臨む覚悟もある。しかしPwCの調査では、彼らが必要とするデジタルスキルや転用可能なスキルを学ぶ機会を雇用者が提供してくれていると考える人は、3人に1人にすぎない<sup>7</sup>。



一方、管理職自身のアップスキリングも必要である。COVID-19の影響に対処する中で、アップスキリングに費やせる時間、エネルギー、熱意は限られるだろうが、自らアップスキリングに取り組むことによって、何をどれだけ費やせばどれだけ成果が得られるかが、より明確に理解できるだろう。

6 「Building Business Value with Employee Experience」 Kristine DeryおよびIna Sebastian、MIT Center for Information Systems Research、2017年6月15日  
[https://cisr.mit.edu/publication/2017\\_0601\\_EmployeeExperience\\_DerySebastian](https://cisr.mit.edu/publication/2017_0601_EmployeeExperience_DerySebastian)

7 「デジタル化がもたらすのは希望か、脅威かーデジタル環境変化に関する意識調査ー」 PwC、2019年、<https://www.pwc.com/jp/ja/upskilling.html#technology>



#### 4. コストの問題

効果的なアップスキリングプログラムを提供するための十分な財源の確保も、とりわけ経済危機下では懸念されるところである。COVID-19の発生前でも、公共サービス分野のCEOはこの点を最大の課題にあげていた。公共部門の財政引き締めが進んでいることを考えれば、当然である。

一方、重工業・産業機械セクターのリーダーも同様の点を指摘している。同セクターのCEOは他セクターに比べてアップスキリングの進展が遅く、そのため得られている成果の効果も低い、その理由の1つが資金不足だろう。そもそも製造業は、自動化によるリスクにさらされる可能性が最も高い業種である。しかし製造業企業が競争力を維持するには、新しいテクノロジーとともに働ける適切なスキルを持った人材の確保が何より重要であることもまた、事実である<sup>8</sup>。

従業員のアップスキリングにかかるコストについては、さまざまな試算がある。世界経済フォーラムが試算した米国のアップスキリングコストは、従業員1人当たり約2万4,800米ドルとなっている<sup>9</sup>。単純な計算式は存在しないが、いずれにしても、アップスキリングはテクノロジー投資と合わせて戦略上の優先事項とすべきものである。なぜならば、アップスキリングとテクノロジー投資は切り離せない関係にあるからだ。テクノロジー投資から得られるイノベーションや生産性向上は、そのテクノロジーを使いこなせる適切なスキルと十分な意欲を持った人材がいなければ、実現しない。

しかし、ある研究によると、現在多くの企業が従業員教育に費やしているコストの大半は、有効に機能していない。従業員教育全般の投資効率を高めることが、これまで以上に急がれている<sup>10</sup>。

<sup>8</sup> 「Pulse on robotics」 CEO Pulse. <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/pulse/robotics.html>

<sup>9</sup> 「Who should pay for workers to be reskilled?」 Briony Harris, World Economic Forum, 2019年1月22日  
<https://www.weforum.org/agenda/2019/01/who-should-pay-for-workers-to-be-reskilled-1>

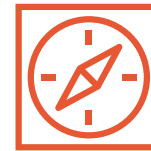
<sup>10</sup> 「Thawing the frozen middle」、Carol Stubbings, Darren Homer, John Francis, strategy+business, 2019年11月29日  
<https://www.strategy-business.com/article/Thawing-the-frozen-middle>



## 推奨される取り組み

### リーダーが先頭に立ち、 明確な方向性を示す

自社の戦略と将来のビジョンについて、リーダーが、信頼できる強い言葉で語ることが必要だ。その中で、アップスキリングプログラム投資の目的も明確に示す。また、リーダー自らがアップスキリングに参加している姿を見せなければならない。言葉だけでなく、行動によっても示すのである。



経済が成長軌道にあるときに取り組みを遂行することは容易だが、後退局面に入り、利益が圧迫されているときにアップスキリングの投資を減らすと、誤ったメッセージとして伝わり、将来の競争力を損なう可能性がある。

### 優先すべきスキルと埋めるべきスキルギャップを 明確にする

これは最も難しい作業の1つかもしれない。世界CEO意識調査の結果を見ると、CEOは自社が現在そして将来必要とするスキルの把握に苦労している。PwCではアップスキリングを5段階に分けて実施するが、その第1段階が、現在および将来役に立つ転用可能なスキルの特定である<sup>11</sup>。変化する事業環境を分析して既存業務のデジタル化と自動化の範囲を決定し、将来必要な能力と既存の能力を調査し、さらに、企業文化や行動面の課題もできるだけ明らかにする。これらをもとに、最も緊急性の高いスキルギャップやミスマッチはどこにあるか、今後人員が余剰になると予測される業務は何か、アップスキルにおける主要な課題が何かを見極める。これらは、変革を求める理由を明確にするためにも重要な作業である。



<sup>11</sup> 「Upskill my workforce for the digital world」 PwC  
<https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/upskill-my-workforce-for-the-digital-world.html>



## アップスキリングとリスキリングは、いずれもきわめて重要



従業員が適切なスキルを身に付け、事業の成功に十分に貢献してくれることが、企業の将来には必要だ。今後デジタルトランスフォーメーションが進展するにつれて、製造業でもサービス業でも反復作業は自動化され、人と機械がともに働く場面が増えるため、アップスキリングは、長期的には従業員の生産性向上に役立つ。また短期的には、COVID-19による危機を契機に生まれた新しい役割を果たすため、人材のリスキリング（再教育）が必要になる。例えば金融サービス業の場合、窓口の対面業務ニーズが減少するため、これまでの窓口担当者が遠隔での顧客サービスを担当できるように再教育することなどが必要になるだろう。

## 企業文化を基盤として活用する



アップスキリングプログラムが企業文化に合ったものでなければ、従業員は新しいスキルを学べない。PwCの新たな取り組み「New world. New skills. 新たな世界。新たなスキル。」では、一部のステップを従業員主導で進めていく。PwCのこれまでの経験から、生産性向上と将来の成功に向けてどんなスキルが必要かを従業員自らに決定してもらい、学習の場を提供するというアプローチは、非常に効果が高いことが分かっている。

PwCでは、分野横断的なチームを迅速に編成し、問題解決能力、クリエイティビティ、イノベーションを一気に集結させて、革新的なソリューションを構築し、クライアントに提供することができる。これはPwCの重要な特色の1つだが、こうした企業文化をもとに自社向けのデジタルアップスキリングプログラムを構築し、従業員の効果的な学習に役立てている。従業員は自らの意志で新しいスキル獲得や既存スキルの向上に取り組み、そこで学んだことを現実の問題解決に生かしている。またプログラムには、参加へのインセンティブや、ゲーミフィケーションの考え方も取り入れている。こうしたアプローチはPwCの企業文化に非常にマッチしており、そのためスタッフは熱意を持って取り組んでいる<sup>12</sup>。



12 「Upskilling 2.0: business-led, people-powered, results-driven」、PwC、<https://www.pwc.com/us/en/about-us/workforce-strategy.html>



## 学習に必要な時間、エネルギー、モチベーションを提供する



安心できる環境を提供することで信頼が育まれ、また、厳しい学習の支えにもなる。とりわけ現在は、多くの人々が在宅で勤務し、通常の業務フローから切り離されているため、この点は重要だ。移動制限が撤廃されてオフィスに従業員が戻り始めたら、経営者や管理職は、従業員がゆっくりと自身を振り返り、同僚と学び合う場所が必要であることを理解しておかなければならない。

企業は従業員のために魅力的な職場体験を創出し、彼らの学びをより効果的なものにする必要がある。テクノロジーの発展や人々の期待の変化によって、働くことの意味が変わりつつある。したがって学習のあり方も変えなくてはならない。学ぶことは日々の仕事の一部となり、もはや仕事とは別の追加業務だとはみなされなくなるだろう。

PwCでも、デジタルアップスキリングプログラムの展開に際しては、快適に学習でき、ワークライフバランスの整ったプログラムを構築することを重視した。従業員に学習の過程を会社がずっと支援し続けていると理解してもらうことが大切なのである。従業員が熱意を持てれば、アップスキリングにも積極的に取り組み、より高い生産性を実現できる<sup>13</sup>。

## 成果を追跡、測定する



アップスキリングの取り組みにはかなりのコストと時間が必要で、場合によっては日常業務に支障が出ることもある（CEOの約1割が、この点を最大の懸念事項にあげている）。そのため、投資収益の確保は必須である。明確なメリットが実証されなければ、上層部の合意も、従業員のやる気も、あっというまにそがれてしまうだろう。

成功を測定する指標には、財務上の利益、顧客満足度、従業員の定着度、新規採用状況などがある。また、人々の将来を支える責務を果たす企業だと評価されているかどうかという、社会的影響によっても測定できる。

13 「Secure your future people experience」 PwC、<https://www.pwc.com/gx/en/people-organisation/pdf/secure-your-future-people-experience-pwc.pdf>



## 今こそ行動すべきとき

CEOは長く人材の問題に悩まされている。とりわけ経済が成長しているときは深刻だ。COVID-19の拡大より前に実施した今回の調査でも、CEOの4分の3が、今後必要な人材を確保できるかどうかを懸念していた。激しい人材獲得競争は収まる気配がなく、自社でのスキル開発が必須となっている。現時点では、従業員の安全・安心と経営コストの問題が緊急課題であり、最優先事項になっているが、今後は多くの業種で、人材の再教育と再配置が必要になると考えられる。そうになると一時帰休や解雇の不安を感じる従業員も出てくるだろう。CEOにとっても、従業員にとっても、厳しい時代になる。

デジタルアップスキリングの取り組みを開始して従業員のスキルを準備しておけば、経済環境が改善して成長に向かうときに他社よりも有利な立場に立つことができる。すでに行動を起こしたCEOは、自らの優位性を感じている。その事実こそ、いまだ一步を踏み出すことをためらっているCEOへの明確なメッセージになるだろう。



“まず、学びを受け入れる文化を構築しなければならない。人材への投資、継続的なスキル開発支援を企業文化として根付かせることが必要だ。これは、従業員にとって重要な学びを企業が決め、教育しろという意味ではない。学習計画は、たとえ一部でも、学習者自身が選んだものにすべきである。企業の役割は、トップのイニシアティブのもと、従業員に課題を提示し続け、能力開発の機会を提供し続けることである。私は、これは企業の義務だと思っている。

**Jim Keane氏**  
米国・Steelcase CEO



# PwC第23回 世界CEO意識 調査について

世界83の国・地域のCEO3,501人を対象に、2019年9月と10月に調査を実施しました。本レポートに掲載しているグローバルおよび地域のデータについては、1,581人の回答をサンプルとして抽出したものを使用しています。サンプル抽出にあたっては、全主要地域のCEOの見解が公平に反映されるよう、各国のGDPをもとに加重処理しています。地域および業界ごとの詳細については、お問い合わせください。インタビューは電話（7%）、オンライン（88%）、郵送または面談（5%）で実施しました。インタビューによる定量調査は全て秘密扱いで実施しています。

グローバルおよび地域のデータに回答を使用したCEO1,581人の組織の内訳は次のようになっています。

- 売上高10億米ドル以上：46%
- 売上高1億～10億米ドル：35%
- 売上高1億米ドル未満：15%
- 55%が非上場企業

注：

- 数値は概数であり、また「どちらでもない」「分からない」の回答を除外しているため、合計は100%にはなりません。
- 「全体」と表示したデータの調査ベースは、別途記載がない限り1,581人（全回答者）です。

これに加えて、6地域のCEOを対象に、対面で詳細なインタビューを行いました。インタビューの一部は本レポートでも紹介していますが、より詳しい内容は<https://www.strategy-business.com/inside-the-mind-of-the-ceo>にてご覧いただけます。

本調査はPwC Researchが行いました。PwC Researchは一次調査やエビデンスベースのコンサルティングサービスを実施するPwCのグローバルなセンター・オブ・エクセレンスです。

<https://www.pwc.co.uk/pwcresearch>

## PwCの「New world. New skills. 新たな世界。新たなスキル。」 プログラム

「New world. New skills. 新たな世界。新たなスキル。」は、PwCが実施するグローバルプログラムです。世界中で数百万人の人々に対し、デジタル世界をより深く理解し、そこで求められるスキルや知識を身に付けるための支援をしています。

世界の誰もが意に反して取り残されることのないよう、企業は重要な役割を果たさなくてはなりません。また、これは企業、政府、教育機関、市民社会にとって喫緊の課題でもあり、全ての関係者が協力して深刻化するこの問題に対処する必要があります。

PwCはそれぞれの国で、さまざまなステークホルダーの力を幅広く結集させ、ともに協力しながら、各国に有効なソリューションの開発を支援しています。民間企業や公的機関が将来必要とするスキルを予測し、総合的なソリューションを実施できるよう、支援しています。

PwCは今後4年間をかけて、クライアントや地域社会など地域のステークホルダーの支援に必要なテクノロジーの教育を全世界の従業員に実施します。また地域社会への取り組みにおいても、アップスキリングを目標とする取り組みを増やしていきます。

より詳しい情報は、[www.pwc.com/jp/ja/upskilling.html](http://www.pwc.com/jp/ja/upskilling.html)をご覧ください。

# Contacts

## **Carol Stubbings**

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

## **Bhushan Sethi**

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

## **Justine Brown**

Workforce of the Future research programme  
Director, 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**

### **Camila Cinquetti**

PwC Brazil  
camila.cinquetti@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

### **Henk van Cappelle**

PwC Netherlands  
henk.van.cappelle@pwc.com

### **Till Lohmann**

PwC Germany  
till.r.lohmann@pwc.com

### **Victoria Robinson**

PwC UK  
victoria.x.robinson@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**

### **Barry Vorster**

PwC South Africa  
barry.vorster@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

## **Southeast Asia**

### **Martijn Schouten**

PwC Singapore  
martijn.schouten@pwc.com

## **Australia**

### **Peter Wheeler**

PwC Australia  
peter.wheeler@pwc.com



# 日本のお問い合わせ先

**PwC Japanグループ**

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



**佐々木 亮輔**

PwCコンサルティング合同会社

パートナー

## 第23回世界CEO意識調査 人材トレンド編

[www.pwc.com/jp/ja/upskilling.html](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の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。

本報告書は、PwCメンバーファームが2020年4月に発行した『Talent Trends 2020 Upskilling: Building confidence in an uncertain world』を翻訳し、日本企業への示唆を追加したものです。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](http://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/2020/trends/talent.html](http://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2020/trends/talent.html)

日本語版発刊年月：2020年7月 管理番号：I202005-02

©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.

