セレクション＆バリエーション㈱　シニアコンサルタント　柳瀬大地

50代社員の活躍支援を急ごう

～ミドル・シニア社員に生産性を上げてもらうための人事の仕掛け～

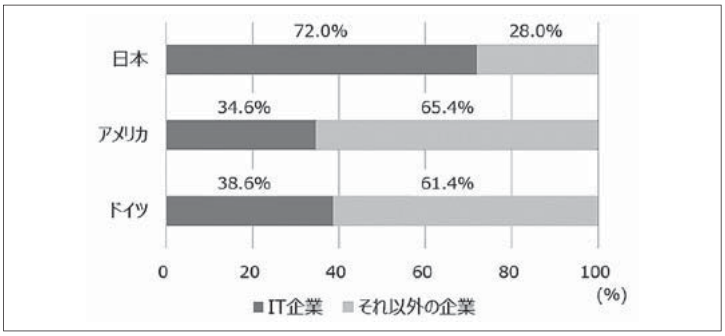
第5回　スキルアップ教育（デジタルリテラシー編）

前回は，50代社員に求められるスキルの一つとして，「ポータブルスキル」を紹介しました。ポータブルスキルは「対課題スキル」「対自己スキル」「対人スキル」に大別され，ビジネスパーソンが企業の成長に貢献しながら活躍するために必要不可欠なスキルといえます。今回は，近年企業が対応を迫られているDXを前提に置きながら，ポータブルスキルの発揮度をさらに高めるための重要な要素となる「デジタルリテラシー」を紹介します。そのうえで，社員のデジタルリテラシーの習得に向けた会社の取り組みポイントを考えたいと思います。

1．全社員に求められるデジタルリテラシー

近年，社会構造や働き方の変化などによって，消費者行動の移り変わりが早くなり，多様化しています。また，テクノロジーの急激な進化により，ビジネスモデルが激しく変容しています。こうした環境下で企業が成長していくためには，DXの考え方と実践が求められます。すなわち，デジタル技術を理解・活用して，業務プロセスや事業モデルを変革しながら顧客ニーズに応えられる製品やサービス，ビジネスモデルを絶えず生み出し，市場における競争の優位性を獲得する必要があるのです。ここでポイントとなるのが，消費者のニーズや業務における改善点等をいかに「早く」「正確に」把握し，対応できるかということです。

図表　IT人材の所属企業別割合



『IT人材白書2017』情報処理推進機構を基にセレクションアンドバリエーション作成

他方，国内企業では伝統的に，デジタルに関する知見やスキルをITベンダーに外注したり，社内のIT系の部門に集約したりしてきました（**図表**）。これは現状の組織を維持していく観点からは合理的な方法ですが，現場レベルでデジタル人材が不足するため，デジタル部隊と現場との連携の不備を招きます。結果として環境変化への対応が遅れ，ビジネスチャンスを失うことにもつながりかねません。そのため，環境変化に「早く」「正確に」対応していくためには，デジタル部隊だけでなく，現場の社員にもデジタルに関する基礎的な知識，すなわちデジタルリテラシーを獲得してもらう必要があるのです。

2．デジタルリテラシーとは

デジタルリテラシーは一般的に，最新のデジタル技術を理解・活用し，生産性の向上やビジネスチャンスの創出・拡大に結びつけるために必要な能力を指します。プログラミング言語やシステムコマンドを使いこなせるような高度な専門性は必要なく，デジタルに関する基本的な知識を「知っている」「リスクに注意しながら使いこなせる」レベルのものをいいます。

具体的な中身について，経済産業省が発表している「DXリテラシー標準」を参考に以下の通り整理してみました。

①DXの重要性を理解するために必要な，社会・ユーザー・競争環境の変化に関する知識
②ビジネスの場で活用されているデジタル技術に関する知識
・基礎的な確率・統計の知識や

■ 柳瀬大地：セレクション&バリエーション株式会社　シニアコンサルタント
大学卒業後，地方公務員を経て中央省庁に入省。土地政策・情報化政策などの立案に従事。スケールの大きな仕事にやりがいを感じつつも「組織・人事制度設計の現場に携わり，個人の能力を十分に発揮できる社会を実現したい」と志し，セレクションアンドバリエーションに入社。「人事課題抽出から継続的な改善を実施するための従業員満足度調査」「優秀な若手の活躍とベテラン層の生産性向上を実現する人事制度構築」「経営理念の実現と組織風土改革を支えるための人事戦略グランドデザイン」などをテーマに日々奮闘中。
●住所：〒550-0005　大阪市西区西本町1丁目2-17　サムティ本町グランドビル7F
●TEL：06-6695-7351　●URL：http://www.sele-vari.co.jp

データ分析方法，データ抽出・加工方法など
・AIやクラウド，ハード・ソフトウェア，ネットワークの基礎的な仕組みや活用可能性などのデジタル技術そのものの知識

③ビジネスの場でデータやデジタル技術を活用する方法や留意点に関する知識
・デジタル技術活用の際のセキュリティやモラル，コンプライアンスに関する知識

こうした知識を身に付けることで環境変化を自分事としてとらえ，自発的に行動することが期待されます。

3. 50代社員へのデジタルリテラシー教育の必要性

50代社員の方々の若手時代とは1990年代でした。当時はIT化の流れが進み，インターネットやハード・ソフトウェアに関する基本的なデジタルスキルも蓄積されてきた世代です。しかし近年，AIやクラウドなど新たなデジタル技術の社会への実装が急激に進んでいるため，デジタル技術の進化にしっかりキャッチアップし，日々スキルをアップデートしていく必要が増大しています。昔分かっていたから今も大丈夫，という状態ではないのです。

50代という年代に関わらず，個々人の意識が高ければ，経済産業省と独立行政法人情報処理推進機構（IPA）が開設しているポータルサイト「マナビDX」などを活用し，独学でデジタルリテラシーを学ぶことは可能です。しかし，多様な選択肢のなかから自身の学びに必要なコンテンツを特定し，継続的に学習することはなかなか難しいものです。そもそも，企業側も社員個々のデジタルリテラシーの習得状況を把握できないので，組織としてのデジタルリテラシーを高めることができません。こうした課題を解決し，デジタルリテラシーを従業員に習得させ会社の成果につなげる取り組みとしてリスキリングがあります。

4. リスキリングでデジタルリテラシーのアップデートを図る

リスキリングでは，会社が主導して，全社的に継続して実施し，組織全体のスキル向上につなげることを目指します。外部のeラーニングコンテンツを活用して実施するケースが多いのですが，その際，会社の事業環境や現状の課題，予想される市場変化などを把握したうえで，全従業員が備えるべきスキルを特定し，獲得に向けたコンテンツを充実させる必要があります。特にデジタルリテラシーは，デジタルに関する基本的な知識であり，業種や部署を問わず汎用性の高いものなので，先ほどお示ししたデジタルリテラシーの具体的な中身を参考にしながら，外部コンテンツを積極的かつ有効に活用するようにしましょう。

5. ポータブルスキルとの一体的管理で効果を上げる

環境変化に対応し，生産性を向上させ，ビジネスチャンスの創出・拡大させるためには，デジタルリテラシーだけでは十分ではありません。デジタルリテラシーを前提としながら事業変革に結びつける課題解決能力，すなわちポータブルスキルも必要な要素となります。前回解説した通り，ポータブルスキルもオンラインでの学習が有効なので，デジタルリテラシーと一体的な管理を目指しましょう。

まとめ

第2回でスキルの可視化，第3回では自律的なキャリア志向に基づくモチベーションの向上，そして前回と今回にわたり，リスキリングを通したポータブルスキルとデジタルリテラシーの獲得について検討してきました。どれも社員自身の活躍を実現するために必要な仕組みですが，同時に会社が積極的に支援していくことは必要不可欠です。

次回は，50代社員の活躍を促すために会社としてどのようなバックアップができるのかを考えていきたいと思います。