**DX時代に必須のスキル再開発「リスキリング」、迅速に行わなくてはいけない理由**

DX成功のカギ　社員の能力再開発「リスキリング」（1）

[石原直子：リクルートワークス研究所 人事研究センター長／主幹研究員](https://diamond.jp/ud/authors/5d7a11107765613fc4000000)

[経営・戦略](https://diamond.jp/list/genre/%E7%B5%8C%E5%96%B6%E3%83%BB%E6%88%A6%E7%95%A5) [「DX人材」採用・育成最前線](https://diamond.jp/category/s-dxhr)

2021.3.15 4:10

**多くの日本企業が推進しようとしているデジタルトランスフォーメーション（DX）。DXの成功には、一部の優秀なデジタル人材を登用するだけでなく、さまざまな現場に立つ多くの人材の能力の再開発（リスキリング）が欠かせない。では、DXにおけるリスキリングは、どのように行うべきなのか。また、既存の日本型の人材開発（OJT）では不十分なのか。リクルートワークス研究所の石原直子・人事研究センター長が解説する。**

1. **なぜDX時代には  
   社員のリスキリングが必要か**

　2020年に世界を襲った新型コロナウイルスの脅威は、意外なことに、日本では掛け声ばかりであまり進んでいなかったデジタルトランスフォーメーション（DX）を、一気に加速させることになりました。新型コロナの感染防止のためにいわゆる3密を避けることが、あらゆるビジネスのプロセスを「非対面」、すなわちデジタル環境下で進めることにつながったからです。

　営業担当者であれば、顧客のところに足しげく通うことも、飲酒をともなう接待の席で大事な話にはずみをつけることもできなくなりました。また、出社が禁じられている企業では、契約書や発注書を紙で作ろうとすれば、プリントアウトや押印にこれまで以上の手間と時間がかかり、会議やホウレンソウも対面ではできなくなりました。こうして、はからずも多くの人と企業が「デジタル空間で、デジタルツールを使って仕事を進める」ことに急速に習熟していったのです。

　DXの本質は、デジタル技術を活用して、今のビジネスモデルの革新をはかること。そうなれば、営業の現場、製造や流通の現場、人事や総務や広報といった本社業務の現場など、さまざまな現場で、仕事の進め方が大いに変わることが予測されます。となると、それらの現場で働く多種多様な人々がおしなべて、新しいスキルを身につけることが求められます。

この仕事の進め方が大きく変わるDX時代でも、成果を発揮し続けられるように新たなスキルを獲得することが「リスキリング」なのです。どんなDX戦略を描き、どんなふうに仕事が変わるかを決めるのは企業ですから、働く人々にどんな新しいスキルを獲得してほしいのかを示し、リスキリングの基盤を構築する責任が企業にあると言えるでしょう。

　DX時代の人材戦略というと、高度なAIやデータアナリシスの知識を持った特別な人材をいかに採用したり増やしたりするか、という話に終始しがちです。しかし、それだけではDXは決して成功し得ません。

　一つのケースを例にお話ししましょう。ある知人が先日、SNSにこんな投稿をしていました。

「初めて配車アプリを使ってタクシーを予約。乗り込んだら運転手さんが『どちらまで』。それはアプリにすでに入力したんだけど……。『あ、そうでしたか。で、どの道でいきますか？』。え、最適な経路はアプリが教えてくれるんじゃないの？　『あんまり使い慣れていないので……』。結局私がGoogle Mapで道を調べ、口頭で道案内……」

　配車アプリを使いこなせるかどうかは、DXというにはあまりに単純なことに思えるかもしれません。ですが、「価値を提供する新しいデジタルな方法を理解し使いこなせる」という意味で、これもDXの時代に必要なスキルの話なのです。どんな素晴らしいアプリやソフトがつくられ、導入されたとしても、それを使う第一線の人々がその使い方に習熟していなければ顧客に提供する価値は低下します。DXの結果、顧客への提供価値が下がるのでは本末転倒。その意味でも、DXとリスキリングは車の両輪なのです。

　この例はとても日常的な場面を切り取ったものですが、これがありとあらゆる階層で起こる。それがDXのもたらす変化であり、だからこそリスキリングがあらゆる階層のあらゆる人々に必要です。

1. **DX時代に必要なスキル  
   OJTで身につけることは難しい**

　もちろん先ほど例として挙げたタクシー運転手の方も、そのうちアプリの使い方に慣れることでしょう。同僚に聞いたり、お客さんに教わったりしながら、3カ月もしたら使いこなせるようになるのかもしれません。

　仕事をしながら習熟するこの形、仕事に必要な能力の開発の主戦場は「職場」であるというこの形は、これまでの日本企業が得意としてきた人材育成の手法です。職場で実際に仕事を遂行しながら、その仕事で必要とされる知識や技術に習熟していく仕組みは、OJT（On the Job Training）と言われます。ジョブローテーションで多くの従業員に多様な部門を経験させながらジェネラリストを育てることの多い日本企業では、それぞれの現場に配置された人がその現場に就いてから、同僚や先輩に教わりながら仕事を覚えるOJTという仕組みがフィットしていました。

　ですが、リスキリングで身につけてほしいデジタルスキルは、おそらく今どの職場にも「ない」スキルです。さらに言えば、デジタル技術は異業種からの参入を容易にするため、さまざまな現場で競争は激化すると予想されます。顧客も、あっという間により便利で使い勝手のいいモノやサービスに移っていきます。つまり、DX時代においては、人を育てる時間的な余裕はありません。

　したがって、すでにそのスキルを持っている熟達者に教わりながら、ゆっくりと仕事に必要な知識やスキルを身につける「日本型OJT」と、DXの時代に求められる「リスキリング」では、かなり方法が異なるものになるでしょう。

　リスキリングでは、社内だけでなく、社外にある学習プログラム（おそらくその一部は、アプリやシステムをつくり、提供してくれるベンダーが持っているはずです）をも駆使して、一定以上のスキルを早急に身につけることが求められます。

　この学習プログラムを終えたからにはこれだけのスキルを獲得しているはず、というように、学習によって身につくスキルを明快にしておくことも必要になるでしょう。これは、一つひとつの学習プログラムの効果や効能を、きちんと明らかにしておくことともつながります。また、その前提として、新しい仕事のために必要なスキルとは何と何であるか、しっかりと特定する「必要なスキルの可視化」も行わなくてはなりません。

　DXの両輪としてのリスキリングは、これからの日本企業に不可欠です。日本企業はリスキリングの基盤を構築するために、まずはそれぞれの仕事で必要なスキルを特定すること、そのスキルを着実に獲得できる学習コンテンツを内外から探してくることなど、さまざまな準備を早急に進めることが必要になるでしょう。

**アマゾン、ウォルマート、AT&T…従業員再教育に巨費を投じる海外企業の「リスキリング」**

DX成功のカギ　社員の能力再開発「リスキリング」（2）

[大嶋寧子：リクルートワークス研究所 主任研究員](https://diamond.jp/ud/authors/605be1707765613e1e000000)

[経営・戦略](https://diamond.jp/list/genre/%E7%B5%8C%E5%96%B6%E3%83%BB%E6%88%A6%E7%95%A5) [「DX人材」採用・育成最前線](https://diamond.jp/category/s-dxhr)

2021.3.30 3:25

**デジタルトランスフォーメーション（DX）に欠かせない、既存人材の再教育「リスキリング」。アマゾンやウォルマート、AT＆Tといった世界的大企業は、すでに多額の投資によってリスキリングを加速させている。日本企業が学ぶべきエッセンスが詰まっている、これら海外企業のリスキリングの実態について、リクルートワークス研究所の大嶋寧子主任研究員が解説する。**

1. **日本企業が海外企業の  
   リスキリングを学ぶ必要性**

[前回](https://diamond.jp/articles/-/264854)は、企業がDXを成功させるためには、あらゆる立場の従業員にデジタルに対応した新たなスキルを獲得させる、「リスキリング」が不可欠であると指摘しました。

　DXを本格的に推進しようとすれば、デジタル技術を使って「どこで」「どのような」価値を生むのか、そしてそれを顧客に「どう届けるのか」というビジネスプロセス全般の見直しが必要になります。その結果、事業に関わるあらゆる人が、それぞれの持ち場でデジタルのデータや技術を用いて価値を生み出す方法を、新たに身に着ける必要が生まれます。

　実際に、生き残りをかけてDXを推進する海外企業は、「リスキリング」を成功のための欠かせない要素と位置付け、先駆的な取り組みを行っています。そしてそこには、日本企業が学ぶべきエッセンスがいくつも詰まっています。今回は、海外企業の事例から、これからの日本企業に必要なリスキリングのヒントを探っていきます。

1. **デジタルスキルの  
   全体的な底上げを目指すアマゾン**

　リスキリングの先進企業の一つが、世界的なデジタルジャイアンツの一角であるAmazon（アマゾン）です。同社は2019年7月に、2025年までに7億ドルを投じて米アマゾンの従業員10万人をリスキリングする計画を発表しています。これを従業員1人あたりに計算しなおすと、実に約7000ドル（2021年3月1日の為替レートで約75万円）となり、企業の従業員リスキリング事業としては最大規模と言われています。

　同社の発表によれば、具体的なプログラムには、技術職以外の従業員を技術職へ移行させる「アマゾン技術アカデミー（Amazon Technical Academy）」、テクノロジーやコーディングといったデジタルスキルを持つ従業員が機械学習スキルを獲得することを目指す「機械学習大学（Machine Learning University）」などがあり、デジタルスキルの全体的な底上げを目指していることがわかります。

1. **VRを使用して  
   効率的な学習を行うウォルマート**

　社内研修にバーチャルリアリティ（VR）を用いているのが、世界最大の小売りチェーンであるウォルマートです。同社は2016年に試験的に5店舗にマシンを導入し、2018年9月には約1万7000台を全米の店舗に導入しています。

　VRを利用した訓練として、たとえば、年に1度の大規模セール「ブラックフライデー」のような、頻繁ではないイベントや自然災害などのトラブルに備えて、実際の経験がない従業員でも即戦力となれるスキルを身につけるプログラムがあります。また、新たな設備を店舗に導入するなどの場合にも、VRを用いて事前に取り扱い方法を身につけることが可能だといいます。

1. **10億ドル投資！　  
   AT&Tの「野心的なリスキリング」**

　取り組みの先進性や包括性という点で、「米国企業史において、最も野心的なリスキリング」と言われているのが、通信事業者であり、ワーナーメディアを傘下に抱える巨大メディア事業体でもあるAT&Tが行った取り組みです。

　2000年代に入ると同社は、スマートフォンの拡大や通信の高速化といった、通信業界の革命的な変化に直面します。急激な経営環境の変化の中で同社が決断したのは、2020年までに事業の柱を、それまでのハードウェアからソフトウェアシステムに転換する、というものでした。

　このように事業戦略を大きく転換しようとすれば、そのために必要なスキルを持つ人材を社内に確保する必要があります。ところが2008年に行った社内調査で明らかになったのは、従業員25万人のうち、事業に必要なデータサイエンスやエンジニアリングのスキルを持つ人は約半分に過ぎず、約10万人は10年後に存在しないと考えられる仕事に就いているという、衝撃的な事実だったのです。

　そこで同社は、従業員のリスキリングに乗り出します。2020年までに自社でどのようなスキルセットが必要になるのかを特定したうえで、2013年に10億ドルを投じて、10万人のリスキリングを行う「ワークフォース2020」をスタートしました。

1. **従業員が円滑に社内異動できる  
   リスキリング3つの柱**

　AT&Tのリスキリングには、いくつかの柱があります。その一つ目が、リスキリングを通じて、従業員が円滑に社内を異動していくための環境を整備したことです。具体的には、社内に存在していた多種多様な職務を、同様のスキルを必要とするものに整理統合し、それぞれの職務の遂行に必要なスキルを分かりやすく示しました。その上で、会社から見て重要であるスキルを保有している人や、そのスキルの習得に関わる講座でよい成績をおさめた人がより高い報酬を得られる制度を導入しています。

　二つ目は、従業員が自ら動いて、次のキャリアのためのスキル開発に取り組むよう促すツールを導入したことです。このツールを使うことで従業員は、今、社内にどのようなポストがあるのかを検索することができるだけでなく、その部門や想定される賃金についての情報、そのポストに就くためにどんなスキルを学習する必要があるのかといった情報を手にすることができます。会社もこのツールを使えば、社内にどのようなスキルを持つ従業員が、どのくらい存在しているかを把握することができました。

　三つ目は、オンライン上の訓練コースを開発したことです。外部の教育プラットフォームと提携し、WEB開発、データ分析、プログラミングなどで単位を取得できるコースを提供したほか、複数の大学と連携し、データサイエンスやサイバーセキュリティなどの学位を取得できるプログラムを用意しました。たとえば、ジョージア工科大学と連携したコースでは、エンジニア職に就くためのコースや、コンピュータサイエンスの修士プログラムを提供しています。そのうえで、リスキリングを行った従業員が、一定の期間、新たなポジションを試せる社内インターンシップ制度も設けました。

　2017年になると同社はさらに、ワンストップの学習プラットフォームである「パーソナル・ラーニング・エクスペリエンス」の提供を開始し、従業員の学習環境を一層進化させています。このプラットフォームでは、従業員は自分のスキルについて客観的な評価を得て、社内でこれから就くことが可能な仕事を検索できます。さらに、希望の仕事に就くために必要な講座を検索し、講座の予約や履修状況を記録する学習管理を行うことができます。

　AT&Tのリスキリングは、社内の新たな就業機会とそこで必要なスキルに関する透明性の高い情報を提供すること、適切な学びの機会を提供することを通じて、従業員が自律的にキャリアを描き、リスキリングに踏み出すよう側面支援するものといえそうです。

1. **積極的なリスキリングの  
   背景にある「コスパの高さ」**

　海外企業が多額の資金を投じてリスキリングを行うのには、理由があります。DXの波は全産業に及んでいるため、データサイエンスやAI・機械学習などの高度なスキルの保有者の獲得競争は熾烈を極めています。またそれほど高度ではないスキルであっても、現在の担当者をすべて入れ替えようとすれば、時間もコストもかかるでしょう。そのため、デジタルスキルを保有する人材を社外から採用するよりも、社内で育成する方が、よほどコストがかからないとの見方が広がっています。

　さらにリスキリングによって人材を内部育成すれば、企業文化を維持しやすく、従業員に就業を通じたより優れた経験（Employee Experience）を得られることを、アピールできるというメリットもあります。

　実際、リスキリングに取り組む企業からは、取り組みの効果の高さも指摘されています。前出のAT&Tのウェブサイトによれば、社内の技術職の81％が社内異動によって充足されているといいます。

　またリスキリングのプログラムに参加する従業員は、そうでない従業員と比べ、年度末に1.1倍高い評価を受け、1.7倍昇進している一方、離職率は1.6倍低いといいます。リスキリングは、急速な変化を続けるビジネスの世界で、DXを担う人材を確保し続けるための有望な策となっているのです。

1. **日本は海外から学び  
   リスキリングの加速を**

　これまで見てきたように、海外の先進企業は大量の資金を投入し、思い切った従業員のリスキリングに取り組んでいます。なかでもAT&Tの事例にみられるように、単に講座を提供するだけでなく、従業員が自ら必要なスキルを学び、次のキャリアに移行していくための環境を包括的に提供していることは参考になります。

　一方、多くの日本企業にとってリスキリングは始まったばかりで、海外企業に対して後れをとっていることは間違いありません。しかし後発だからこそ、海外企業の経験から学び、日本型のリスキリングを効率的に推進することも可能なはずです。海外企業のリスキリングの事例は、そのための大きな示唆を与えてくれるのです。

（リクルートワークス研究所 主任研究員　大嶋寧子）

【参考文献】  
・Aaron Pressman, "Can AT&T retrain 100,000 people?," Fortune, March 13,2017  
・CNBC, "AT&T’s $1 billion gambit: Retraining nearly half its workforce for jobs of the future," March 13, 2018  
・John Donovan and Cathy Benko, ”AT&T’s Talent Overhaul,” Harvard Business Review, October 2016  
・William R. Kerr, Joseph B. Fuller and Carl Kreitzberg, "AT&T, Retraining, and the Workforce of Tomorrow," Harvard Business School Case 820-017, July 2019 (Revised May 2020)  
・Trisha L. Howard, "Reskilling Revolution -Robust Economy, Obsolete Jobs Drive Need for Continuous Learning" World at Work, August 2019  
・[AT&T Issue Briefs](https://about.att.com/csr/home/reporting/issue-brief/digital-skills.html" \t "_blank)  
・[How to Build a Culture of Learning](https://about.att.com/innovationblog/culture_of_learning" \t "_blank)

**解雇する従業員のスキルチェンジを支援、「アウトスキリング」が欧米で注目される理由**

DX成功のカギ　社員の能力再開発「リスキリング」（3）

[後藤宗明：リクルートワークス研究所　特任リサーチャー](https://diamond.jp/ud/authors/605e918977656105fb000000)

[経営・戦略](https://diamond.jp/list/genre/%E7%B5%8C%E5%96%B6%E3%83%BB%E6%88%A6%E7%95%A5) [「DX人材」採用・育成最前線](https://diamond.jp/category/s-dxhr)

2021.4.15 3:30

写真はイメージです　Photo:PIXTA

**デジタル時代に新しく生まれる職業や職務に対応するため、従業員が必要なスキルを新たに獲得する「リスキリング」。欧米では2016年ごろから浸透しつつあったが、ここにきてリスキリングの新しい形といえる「アウトスキリング」に注目が集まっている。リクルートワークス研究所の後藤宗明・特任リサーチャーが、このアウトスキリングの実態とともに、日本企業での実施について解説する**

1. **人員整理対象の従業員のスキルチェンジを支援  
   「アウトスキリング」が生まれる7つのトレンド**

　アウトスキリングとは、人員整理の対象になる従業員に対し、解雇になる前にリスキリングの機会を提供し、成長産業への転職を支援するものです。

　欧米でアウトスキリングに注目が集まっている一番の理由は、新型コロナウイルス感染症の蔓延による経済状況の悪化によって、企業が生き残りをかけたダウンサイジングを始めたことです。しかし、決してそれだけが理由ではありません。ここにいたるまで、さまざまな社会の変化が積み重なってきた結果でもあります。

　そこでまずは、なぜ今「アウトスキリング」という新潮流が生まれているのか、7つのトレンドから解説します。

**（1）従来型人員整理の弊害**

　人員整理やリストラと聞くと頭に浮かぶのは、憔悴した表情で段ボール箱を抱えてオフィスを出て行く従業員の姿でしょうか。人員整理が起きると、それを免れた従業員たちも「次は自分かもしれない」とおびえながら、上司の命令にひたすら従う日々を過ごすことになります。

　人員整理が繰り返されると、企業の評判も、従業員の士気も低下し、商品ブランドや企業ブランドまでもが毀損されます。近年では、多くの経営者がその点を理解しはじめていました。

**（2）アウトプレースメントの限界**

　人員整理の対象になる従業員に対して、円滑な再就職の支援を行う「アウトプレースメント」は、現在、巨大産業になっています。ある企業でリストラの対象になる人であっても、他の産業などの同職種で再就職ができる時代であれば、企業はアウトプレースメント・サービス事業者に委託して、辞めてもらう従業員に対する新しい就職先を斡旋してもらえました。

　しかしこれからは、デジタル化とオートメーション化により、多くの職種や職務自体が労働市場から消失していくことが増えるでしょう。そうなると、今持っているスキルのままでは、再就職できる場所がどこにもない状態になりかねないのです。

**（3）辞めた従業員との関係性**

　近年では、退職した従業員ともつながりを保ち続け、機会があれば一緒にプロジェクトなどを行ったり再入社を実現させたりする「アライアンス」という関係性が生まれています。

　アライアンスは、LinkedInの創業者であるリード・ホフマン氏が提唱した、新しい個人と企業のつながり方を意味しますが、アライアンスを実現させるためには、辞めていく従業員が勤務先に対して、どのような気持ちを持って退職したかが重要になります。単なるリストラや強硬なアウトプレースメントは、その意味では「最悪」な選択肢になるのです。

**（4）スコアリング文化の浸透**

　米国を中心にサービスを展開している「Glassdoor」は、働いている、もしくは過去に働いていた人や採用面接などを受けた人たちが、企業に対する評価や環境を書き込む口コミサイトです。

　こういった口コミサイトの影響力は強く、仕事を探している人たちは、次に面接を受ける企業がこれらのサイトで何点の評価を受けているかを、常に参考にしています。つまり、個人が情報発信するすべが増えた現代では、退職者でも、企業に対して影響を与え続けられるようになっているのです。

**（5）従来型の資本主義への疑問**

　株主の利益を第一とする「株主資本主義」への疑念が、年々強まっています。企業や株主のみならず、従業員、顧客、取引先、地域といったあらゆるステークホルダーの利益に配慮すべきという考え方が、コロナ禍で苦しんだ世界各地で、より市民権を得てきました。

　したがって企業には、従業員に対するもっと大きな責任があるという考え方が、企業の行動を変え始めているのです。

**（6）人種差別などへの意識の高まり**

　リストラや人員整理が行われる際に、特定の民族や国籍の人、特定の地域出身の人ばかりが選ばれているというような評判が立ってしまった場合、企業の受けるダメージは計り知れません。人々は差別に敏感になっており、また、近年の#Me Too運動やBlack Lives Matterムーブメントを見るまでもなく、一人が上げた声から大きなうねりになることも少なくありません。企業はさまざまな側面で、自社のブランドを失墜させかねないリスクを減らしたいと考えています。

**（7）ビジネスとしてのアウトスキリング**

　企業のデジタルシフト、リモートワークによる学習時間の増加などを背景に、欧米ではリスキリングビジネスが活況を呈しています。特に、オンライン学習を提供するプラットフォームには、投資家から巨額の資金が流れ込み、IPOなどを視野に入れて生き残りをかけたサービス競争が始まっています。

　アウトスキリングに際しても、リスキリングのために開発されたウェブサービスやプラットフォームはほぼそのまま活用できるので、従来リスキリングだけを視野に入れていたサービス事業者は、簡単にアウトスキリング事業をも展開できるのです。

1. **アウトスキリングに注目すべき理由**

　ここまで紹介してきたように、上記のような社会変化を背景に、解雇や人員整理に際して、従来の金銭的解決やアウトプレースメントに変わるサービスとして、アウトスキリングへの注目が高まっています。しかも辞めさせざるを得ない従業員とも良好な関係性を維持し続け、企業ブランドを毀損せず、残る従業員の士気を低下させることのない手段である点で、非常に魅力的です。

これまでアウトプレースメントを活用する場合には、一人あたり約数十万円相当のコストをかけて、コーチング、再就職先の紹介、面接の練習機会などのサービスを受けさせていました。一方のアウトスキリングでは、同じコストをかけつつも、辞めてもらう従業員本人の希望も聞きながら、これから先の成長産業で就職するのに有利となるスキル習得機会を退職前に提供します。

　新しいスキルが身につけば、それを武器に再就職できる可能性が高まるとして、アウトスキリングの対象となった従業員のアンケート結果でも、「前の勤務先に感謝している」という声が上がるといいます。

1. **アウトスキリングは  
   企業と個人の「共倒れ」を防ぐ**

　欧米企業では解雇に伴い、こうした対応が行われている一方、日本企業においては、解雇そのものが一般的にタブーとされてきました。そのため、過去を振り返ってみても、不況による人員削減を余儀なくされた際には、かなり丁寧なプロセスと手厚い支援策が実行されてきたといえるでしょう。

　現在、新型コロナの影響を直接的に受けた観光業や小売業などを中心に、日本でも一部の企業で人員削減が始まってはいますが、業績が悪化している企業であっても「人員削減はしない」と雇用の維持を宣言するところがあります。

　雇用を守ろうとする姿勢自体はすばらしいものです。しかし、消費者の消費マインドや行動習慣はこの1年で大きく変わりました。また、2021年になって騒がれている新型コロナウイルスの変異株がこの後、どの程度、私たちの経済活動に影響を与えるのかもまだ見えていません。本当に「人員削減をしない」まま、日本企業が耐えられるのかの見通しは、まったく立っていない状況なのです。

　この場合の最悪のシナリオは、企業が突然、雇用維持を諦めることです。「すみません、持ちこたえられませんでした、これから人員整理します」という事態が、企業の財務体力が落ち切った状況で起きうるのです。

　アウトスキリングは、ある程度の財務体力があるうちにしか、実行できません。企業と従業員の「共倒れ」を防ぐために、追い込まれる前の「アウトスキリング」が、日本企業でも検討の俎上にのぼる日は遠くないかもしれません。

（リクルートワークス研究所　特任リサーチャー　後藤宗明）

**社員の再教育「リスキリング」の成功に欠かせない4のステップ**

DX成功のカギ　社員の能力再開発「リスキリング」（4）

[孫 亜文：リクルートワークス研究所　研究員／アナリスト](https://diamond.jp/ud/authors/6085478277656141e7000000)

[経営・戦略](https://diamond.jp/list/genre/%E7%B5%8C%E5%96%B6%E3%83%BB%E6%88%A6%E7%95%A5) [「DX人材」採用・育成最前線](https://diamond.jp/category/s-dxhr)

2021.5.4 4:50

実際にリスキングを進めるには、どんなステップを踏めばいいのでしょうか（写真はイメージです）　Photo:PIXTA

**企業がDXを推進するためには、従業員にデジタル関連のスキルを獲得してもらう「リスキリング」が欠かせない。では、実際にリスキリングを企業内で進めるには、何から始めればいいのか。リクルートワークス研究所の「DX時代のリスキリング」プロジェクトの研究を通して明らかになった、企業内でリスキリングを進める方法、それにと伴って整えるべき環境について、リクルートワークス研究所の孫亜文アナリスト／研究員が解説する。**

1. **リスキリングに必要な4つのステップ**

　企業がDXを成功させるために欠かせない「リスキリング」を、いざ自社で始めるとき、どのようなプログラムが有効でしょうか。残念ながら、現時点では、日本国内に参考となるような包括的なリスキリングプログラムは見当たりません。

　また、各企業の戦略転換の内容によって、求められるリスキリングプログラムも異なるでしょう。外部の学習プログラムを活用するにしても、どのような学習プログラムが自社の従業員にふさわしく、成果につながるのかを判断し、場合によってはイチからプログラムを設計する必要があります。

　そこでリクルートワークス研究所の「DX時代のリスキリング」プロジェクトは、このように手探りでリスキリングの仕組みを作っていく場合であっても、絶対にはずせない4つのステップがあることを明らかにしました。

1. **【ステップ1】スキルを可視化する**

　第1のステップは、スキルの可視化を行い、それを継続していくことです。

　スキルの可視化とは、どの人がどんなスキルをどのレベルで保有しているのか、あるいは、どんな仕事で、どのようなレベルの何のスキルが必要なのかを明らかにすることを指します。スキルの可視化を行うと、社内に存在する、あるいは必要なスキルを一覧できるスキルデータベースやスキルマップを作成できるようになります。

　しかし、多くの日本企業では、それぞれの職務に必要なスキルを定義しきれていません。また、一人ひとりの従業員がどんなスキルを持っているかも、厳密には明らかにしていません。なぜなら、日本企業には、特定のポジションに必要とされるスキルを厳密に示さないことで、自由自在に役割定義を変更しながら人材を活用してきた、特有の文化があるからです。

　とはいえ、リスキリングを進めるためには、スキルの可視化は避けて通れません。そこでまずは、「これから必要になるスキルを明らかにする」ことから始めましょう。これからどんな事業を展開するのか、それに従ってどんな仕事が生まれるのか、その仕事をする人にはどんなスキルが、どんなレベルで必要なのか、という順で明らかにしていくのです。

　この時、新しく生まれる仕事やその仕事で必要とされるスキルが具体的であればあるほど、リスキリングは進めやすくなります。例えば、社内で独自に構築した顧客管理システムを、大手ベンダーが提供するクラウド上に構築しなおす仕事、というように具体的にするのです。

　これから必要になるスキルが明らかになったら、いよいよいま社内で働いている人々が、どんなスキルを保有しているかを明確化しなければなりません。まずは、従業員に対して、自身が過去に経験した仕事を、部署や職種よりも一段深いレベルで記述してもらい、それをもとに、その人がその経験や仕事でどんなスキルを獲得したはずかという推定を重ねていきます。時間はかかりますが、データが蓄積されていけば、手間は徐々に減っていきます。

　ほかにも、趣味などで得られたスキルは、自己申告でなければ把握するのは難しいものです。そのため、申告することにメリットがある仕組み作りも大事になります。

　新しく生まれる仕事に必要なスキルと、いま社内にいる人々が保有しているスキルが明らかになれば、その間にあるギャップも分かります。これを明らかにしたうえで、それをどう埋めるかを計画することまでが、リスキリングの第1段階になります。

1. **【ステップ2】学習プログラムを用意・提供する**

　第2のステップは、新たなスキルを会得するための学習プログラムを取りそろえることです。

　世の中にはさまざまな学習プログラムがあります。もしも個人で自分のキャリアに必要なスキルを明らかにし、そのための学習に最適なものを膨大な学習プログラムの中から選別しようとすれば、たいへんな労力を費やさなければなりません。

企業が従業員向けにリスキリングを提供する場合は、まず、どんな仕事が今後必要で、その仕事をする人が持つべきスキルとは何かを明確にします。その上で、それを身につけるための最適なプログラムを峻別して、効果の高い学習プランを作ります。これは企業のみならず、プログラムを受ける個人にとっても大きなメリットと言えます。

　ところで、多くの日本企業は、教育プログラムは自社で開発（内製化）したいと考えがちですが、リスキリングを行うための学習プログラムは、必ずしも内製したものである必要はありません。クラウドサービスやさまざまなビジネスアプリケーションを提供しているMicrosoftやGoogleなどでは、自社製品をユーザーが使いこなすための学習コンテンツも、同時に提供しています。

　また、Udemy、Coursera、LinkedInラーニングなどのオンラインの教育コンテンツプロバイダーによって、汎用的なデジタルスキルの学習プログラムも提供されています。

　テクノロジーの進化のスピードは速く、デジタルスキルは日々変化していきます。イチから内製化するよりも、外部のコンテンツ提供者とうまく連携していくことで、いいリスキリングの学習プログラムを効率的に設計できるでしょう。

1. **【ステップ3】学習に伴走する**

　第3のステップは、従業員が順調に新たなスキルを習得できるように、個人の学習の進捗を確認し、学習を促進することです。

　企業が計画的に従業員のスキルや能力を高めようとするならば、誰が何をいつまでに学ぶかという全体の学習計画を策定するだけでなく、一人ひとりの学習の進捗と理解度や到達度を把握する必要があります。

　近年では、こういった機能を提供するテクノロジーとして、学習管理システム（Learning Management System）の活用が進んでいます。LMSを活用すれば、企業サイドで、各人の学習の進捗を把握するだけでなく、従業員自身も自分の学習の記録や学習による獲得スキルを確認できます。

また、学習に取りかかること自体のハードルを下げる工夫も必要になるでしょう。海外の企業を中心に、「Learning in the Flow of Work」（業務の流れの中における学習）という手法が注目を集めています。

　これは、普段使っているパソコンなどのアプリケーション（たとえば、Microsoft TeamsやSalesforce、Google Workplaceなど）に、学習プログラムへのアクセスの入口を接続するもので、業務中などに分からないことが出てきたときに、1クリックで学習プログラムに飛べるのです。ちょっとした手間が省かれたにすぎないかもしれませんが、学習に取りかかる心理的なハードルを下げると言われています。

　獲得スキルを可視化したり、学習に取りかかる心理的ハードルを下げたりする取り組みは、個人の学びを促進するだけではありません。従業員の学習歴や学習によって獲得したスキルが可視化できれば、社内で新たなチームやプロジェクトを発足する際に、社内における適材を探索するのにも有効となるでしょう。

1. **【ステップ4】スキルを実践で活用してもらう**

　第4のステップは、学習プログラムで身に付けた新たなスキルをビジネスで活用してもらうことです。

　リスキリングとは、企業の戦略が転換することによって、新しく生まれる仕事に必要なスキルを身に付けてもらうことですから、学習で獲得したスキルを、実際の職場や仕事で実践してもらうプロセスは欠かせません。ただし、実際にはスキルを習得してもらうことの方が先になり、そのスキルを使う仕事が社内にはまだ存在しないケースも起こりえます。

　そのような場合に、新しいスキルを活用する場として、大舞台を準備する必要はありません。プロジェクトのトライアルやフィージビリティスタディのような小さなスタートでも十分です。座学やオンラインで学んだスキルを、実際に使ってみることを優先してください。

　こうした取り組みは、リスキリングを統括する部署だけで成し遂げられるわけではありません。リスキリングを統括する部署とDXを推進する部署が、日ごろから密に連携を図ることが大切なのです。

（リクルートワークス研究所　アナリスト／研究員　孫亜文）

【参考文献】  
リクルートワークス研究所[「リスキリングする組織　デジタル社会を生き抜く企業と個人をつくる」](https://www.works-i.com/research/works-report/2021/reskillingtext2021.html)

**社員の再教育「リスキリング」を成功に導く8つのカギ、会社の方向付け・人事との協力…**

DX成功のカギ　社員の能力再開発「リスキリング」（5）

[孫 亜文：リクルートワークス研究所　研究員／アナリスト](https://diamond.jp/ud/authors/6085478277656141e7000000)

[経営・戦略](https://diamond.jp/list/genre/%E7%B5%8C%E5%96%B6%E3%83%BB%E6%88%A6%E7%95%A5) [「DX人材」採用・育成最前線](https://diamond.jp/category/s-dxhr)

2021.5.10 4:05

**企業がDXを推進するために欠かせない、従業員のデジタルスキルを獲得させる取り組み「リスキリング」。リスキリングを成功させるためには、前回紹介した4つのステップでリスキリングプログラムを設計するだけでなく、周辺の環境や条件を整える必要がある。そこで今回は、リクルートワークス研究所の「DX時代のリスキリング」プロジェクトの研究を通して明らかになった8つのキーファクターを、リクルートワークス研究所の孫亜文アナリスト／研究員が解説する。**

1. **【キーファクター1：Lead（導く）】  
   経営トップがトランスフォーメーションの方向を示す**

　リスキリングは、DXという大きな戦略転換の要といえる取り組みです。ですから、リスキリングの方向性を決めるためには、まずDXの方向性を明らかにする必要があります。

　それを示すのが、企業のトップの役目です。つまり、経営陣自身がデジタル技術には何ができるのかを理解し、そのうえで、デジタルで自社をどう変えたいのか、大きなビジョンを描かなければいけません。

1. **【キーファクター2：Design（描く）】  
   人事がビジネスパートナーとして人材戦略を描く**

　企業のDXの方向性が決まれば、それを受けて人材戦略を決めることになります。この人材戦略の策定は、経営戦略を人的資源の面から支える人事部が担います。そのためには、人事のトップが経営ボードの一員として、社長の戦略を共有していることが重要になります。

1. **【キーファクター3：Show（示す）】  
   スキル獲得後の職務と仕事がどう変わるか具体的に示す**

　リスキリングを順調に進めるためには、従業員が前向きにスキルの転換に臨んでくれなければなりません。そのためには、あらかじめ学習後の変化を示すことが有効です。

　どんなスキルを身につけてもらい、どんな仕事をしてもらいたいと考えているのか。それがその人自身のキャリアにどういう影響を与えるのか。短期的な変化のみならず、中長期的な変化も踏まえて明らかにし、不安なく新しいスキルの獲得に挑めるようなナビゲーションが必要です。

1. **【キーファクター4：Deploy（活用する）】  
   スキルの実践性を確かなものにする**

　この連載コラムの[第1回](https://diamond.jp/articles/-/264854)から繰り返してきたとおり、デジタル時代のリスキリングには、DXで新しく生まれる仕事に必要なスキルを獲得してもらうという明確な目的があります。そのため、実際に新しいスキルを獲得した人が、新しい仕事で成果を生めるようになったかどうかを確認することが大切です。それは、リスキリングという学習プログラムの効果を測定することでもあります。

　リスキリングにおける効果を測定する際、通常の研修のように、受講者の満足度や習熟度を単に測るだけでは十分といえません。実際の仕事でそのスキルを活用できたか、それは成果を生んだかをしっかりと観察する必要があります。そのためには、獲得したスキルを用いて生み出すべき「具体的なアウトプット」を先に決めてアサインすることが重要です。これらのことを実現するには、リスキリングを統括する部署とDXを推進する部署の密な連携が欠かせません。

1. **【キーファクター 5：Accelerate（促進する）】  
   学習を促進するしかけを埋め込む**

　従業員の自由意思に基づく個人でのオンラインでの学習は、修了するまで続けることが難しいという研究結果があります。つまり、リスキリングでも、途中で学習から離脱させてしまわないようにするしかけが重要です。

　そのしかけのひとつとして、リスキリングでのスキル獲得と社内におけるキャリア形成をセットにして、学習のインセンティブを高める方法があります。キーファクター3で示したように、リスキリング後に仕事や働き方がどう変わるかを示すだけでなく、今後、どのようなキャリア形成につながるのかを併せて明示することで、個人の学習意欲を刺激できます。

　また、そのスキルは社内に限定されず、社外でも通用するものであることを示せれば、社外をも視野に入れた中長期キャリアの形成に役立つとわかり、それも人々の学習意欲を喚起できるでしょう。

1. **【キーファクター6：Invest（投資する）】  
   学習のために時間と資金を投下する**

　海外企業がリスキリングに取り組む最大の理由は、リスキリングによるデジタルスキルの獲得が、ほかの手段（採用や退職勧奨など）と比べて、安価でスピーディだからだと言われています。

　もちろんリスキリングに取り組むと、そのプログラムを作る費用に加え、一定期間、一定の人が今の仕事に注力していた時間をリスキリングに振り分ける必要があります。それによって生じる業績への影響、という意味でのコストもかかります。しかし、リスキリングはこれからやって来るデジタル時代に向けて必要な投資です。コストがかかるとしても進めていくという全社的な意思決定をし、腹をくくることが必要になります。

　また、リスキリングがうまく行われなかった場合、日本企業では、DX後に、価値を生むことができなくなった従業員を長らく抱え続けなければならないという、別のコストが発生することも予想されます。中長期的なコストとリターンを考えて、しっかりとした投資を行いたいものです。

1. **【キーファクター7：Shift（柔軟に変化する）】  
   ラーニングカルチャーを社内に醸成する**

　リスキリングを通じて、組織全体に「学習する」習慣を醸成できるようになります。

　リスキリングは、組織に3つの能力をもたらすと考えられます。1つは、新しいことを学ぶ前に古い前提や価値観を自ら捨て、新しい知識や概念が定着する余白を生む行為である「アンラーニング」の能力。2つ目は、変化に直面したときに柔軟に自ら変わろうとする意志を意味する「アダプタビリティ」。そして3つ目は、新しい職務においても引き続き期待される役割を全うしようとする意欲、「アカウンタビリティ」です。

　これら3つの能力は、組織が「ラーニングカルチャー」を持つための土台になります。いま騒がれているDXだけでなく、これからも未来永劫、企業はさまざまな変化に直面し、自らのありようを変えていくことが必要です。その時に、ラーニングカルチャーがあることがその組織の生き残りに大いに資することでしょう。

1. **【キーファクター8：Be Agile（すばやく対応する）】  
   変化に応じてすばやく戦略の軌道修正を行う**

　最後のキーファクターは、リスキリングを通じて、変化に素早く対応する力を獲得することです。ソフトウェア開発の現場では「アジャイル開発」という、要件定義や設計の段階で「作りこみ過ぎない」ことを重視する手法が近年注目されています。

　リスキリングプログラムで学ぶ対象は、デジタルテクノロジーです。そのテクノロジーが日進月歩で進化することによって、途中で学ぶ内容が軌道修正される可能性は十分あります。つまり、リスキリングを進めるにあたっては、アジャイル開発の発想と同じように、一度描いたリスキリングプログラムの設計図を「完成形」として扱うのではなく、状況変化に応じて何度でも描き直すつもりで臨むことが大事なのです。デジタルがもたらす変化をビジネスに昇華し続けるためには、自分たち自身も変化し続けなければなりません。

　ここまで、リスキリングプログラムを設計する上で欠かせない8つのキーファクターを紹介してきました。

　デジタル社会で日本企業が生き残るためには、「リスキリング」は避けては通れない道です。日本企業の未来は、リスキリングの先にあるのです。1社でも多くの企業、1人でも多くの人に、このデジタル社会の到来を機に、自らのスキルを進化させるための行動を開始してもらいたいものです。

（リクルートワークス研究所　アナリスト／研究員　孫亜文）

【参考文献】  
リクルートワークス研究所[「リスキリングする組織　デジタル社会を生き抜く企業と個人をつくる」](https://www.works-i.com/research/works-report/2021/reskillingtext2021.html)