**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。