**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)