**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)