

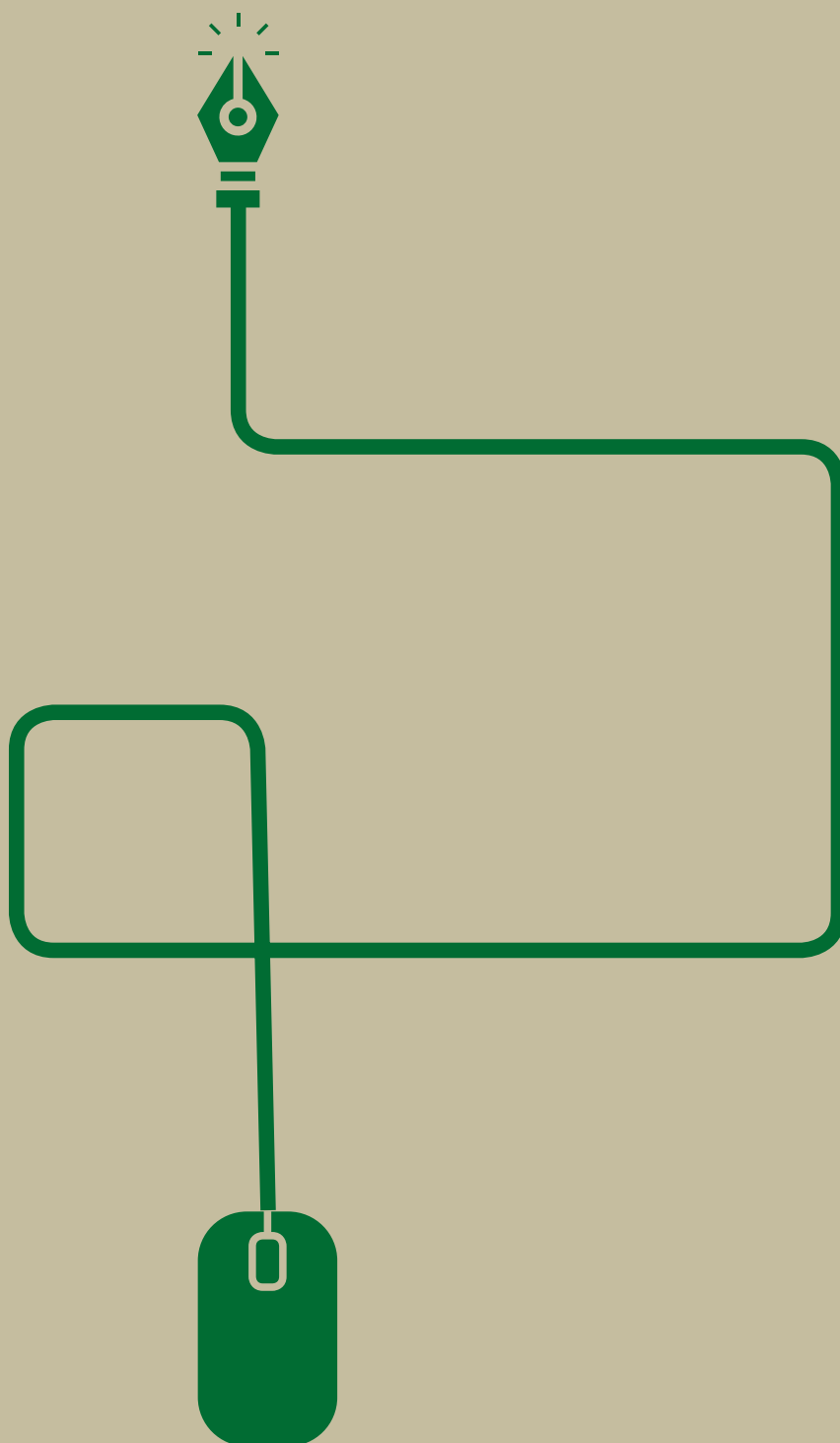
Works
Report

2020

リスキリング



デジタル時代の人材戦略



リスキリング ～デジタル時代の人材戦略～

3 はじめに

4 PART 1 企業にとって、現代はどのような時代か

4 DX時代の到来

6 戦略が変われば人的資源戦略も変わる
《COLUMN》富士フィルムの戦略転換と人的資源戦略

8 DX時代の人的資源戦略＝リスキリングとは
《COLUMN》リスキリングとアップスキリング

10 PART 2 世界が注目するリスキリング

10 諸国が急ぐ、リスキリング施策

12 リスキリングの先駆者 AT&T

14 Amazon、Walmart……リスキリングに突き進む海外企業
《COLUMN》なぜ「Buy」ではなく「Make」なのか

16 PART 3 日本企業とリスキリング

16 日本型雇用は、リスキリングを内包している？

18 本当に有用なリスキリングとは？

19 《INTERVIEW》社内にリスキリング推進の土壌を作れ
名和 高司氏（一橋大学大学院 国際企業戦略専攻 客員教授）

20 REPORT リスキリングは技術的失業への処方箋

22 おわりに

はじめに

「リスキリング(Reskilling, Re-skilling)」という言葉は、日本ではまだ耳なじみがない。

英語では、もともと職業能力の再開発、再教育という意味合いで使われてきた言葉だが、近年は特に、社会のデジタルライゼーションや企業のデジタル・トランスフォーメーション(以下DX)戦略のなかで新しく生まれた職を得るための職業能力再開発、という文脈に特化して使われることが増えてきた。英文のニュースサイトなどでは、毎日のようにReskillingにかかわる記事を見つけることができるほどに、社会および人々の関心が高まっている。

企業の製品やサービスの生み出し方、そして提供の仕方がデジタル技術によって大幅に変わるといわれている。日本では、こうしたDXに向けた変革も、一部の企業を除いて遅々として進んでいない感があったが、おりしも2020年に、日本、そして世界を襲った新型コロナウイルス感染症の脅威は、状況を一変させつつある。対面で製品やサービスを受け渡すことが物理的に難しくなったことで、非対面すなわちデジタル空間を通じたサービスの提供やモノづくりに対する関心が一気に高まっている。コロナ禍は、DXに関しては呼び水の役割を果たしているのだ。

詳しい解説は本編に譲るが、しかし、DXを本気で実現するには、DX戦略を描く一部の優秀なデジタル人材が企業内や政策立案部門の主要ポストにいただけでは不十分だ。デジタル技術によって、企画の立て方、製品の作り方、売り方、デリバリーの仕方、金銭の授受の仕方、原料の調達や在庫の管理まで、ありとあらゆる企業活動のプロセスが変化し得る。それぞれの現場で第一線に立つ、あらゆる“フロントライン”の人々が、それらのデジタルな新しい方法論を理解し、使い方に習熟し、新しい価値創出の仕組みに貢献しなければならない。DXを実現するためには、大量の人々の迅速なリスキリングが不可欠なはずなのだ。

本書では、DXの時代ともいわれるいまの時代を広く見渡したうえで、世界でリスキリングに対する関心がどのように高まっているかを紹介する。そして、日本企業がリスキリングに直ちにとりかかるべき理由を解説したい。

リスキリングの責任は企業のみにあるわけではないが、現代において、リスキリングに最も投資すべき理由があるのが企業であることは疑いようのない事実だ。企業でDX戦略を描き実行する立場にある人、新しい戦略に向けた人的資源の有効活用を考える立場にある人、そのような人々にリスキリングとは何か、なぜ必要かを理解していただければ幸いだ。

2020年9月

リクルートワークス研究所

「DX時代のリスキリング」プロジェクトメンバー一同

企業にとって、 **現代**はどのような時代か

DX時代の到来

現代はデジタル・トランスフォーメーション（以下DX）の時代だといわれる。

経済産業省が発表した「DX推進指標」によれば、DXの定義は「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」である。

“トランスフォーメーション”という言葉に込められているのは、単なる改良や改善を超えて、根本から作り変えること、非連続ともいえる進化をすること、という意味合いだろう。

DXが内包する範囲は広く、 段階がある

情報処理推進機構（以下IPA）は毎年『IT人材白書』を刊行している。企業およびIT人材への独自調査をベースにしたものだが、近年は企業向け調査のなかで、「現在取り組んでいるDXの内容」を尋ねている。その選択肢を見ると、DXといわれているものにも、対象やレベルには差があり、非常に幅広い取り組みを包括して

“DX”と呼んでいる現状がわかるだろう（右ページ図）。なお、すべての選択肢には、“デジタル技術を活用した”という暗黙の前提があると考えるとわかりやすい。

「業務の効率化による生産性の向上」といったプロセスレベルでのDXから、「既存製品・サービスの高付加価値化」「新製品・サービスの創出」と難度が上がっていき、4つ目が「現在のビジネスモデルの根本的な変革」となる。5つ目の「企業文化や組織マインドの根本的な変革」までをDXの目指すところとおくかどうかは意見の分かれるところだろうから、DXの真骨頂は、選択肢の4つ目、「現在のビジネスモデルの根本的な変革」という点にあるといえる。

デジタル技術が進化したことによってまず、さまざまなアナログ情報が、デジタルな形、すなわちデータとして蓄積できるようになった。収集されたデータ自体に再度デジタル技術を掛け合わせることによって、複雑な分析、シミュレーション、仮説検証などが迅速にできるようになっている。さらに、モノやサービスの生成もしくは提供のプロセスもまた、デジタル技術を埋め込んでいくことにより大きく変化している。そして、デジタル技術は社会のなかに新しいつながりやネットワークをもたらし、それらを駆使すればこれまでと異なる新製品や新サービスを提

デジタル・トランスフォーメーションの内容



業務の効率化による生産性の向上



既存製品・サービスの高付加価値化



新製品・サービスの創出



現在のビジネスモデルの根本的な変革



企業文化や組織マインドの根本的な変革

注：IPAではデジタルビジネス推進企業へのアンケート調査で、「DXやデジタルビジネスの取り組み内容と成果」を尋ねている。左の5つは、その回答選択肢として設定されたもの。

出典：情報処理推進機構 社会基盤センター編『IT人材白書 2020』の図表 1-1-13 よりリクルートワークス研究所作成。

供することもできる。

たとえば、これまでは顧客に“自動車”を提供していた自動車メーカーが、これからは“スマート・モビリティ（より自由自在に、スマートに移動する能力）”を提供するのだ、と自らの提供する価値のシフトを表明したように、DXが進展すれば、企業が顧客に提供する価値自体が変わる可能性すらある。DXは、どんな資源を使ってどんな価値を顧客に提供するのか、という、企業のビジネスモデルや事業戦略そのものを変化させる活動なのである。

まったく異質な競合がある日突然出現する？

どの企業にとっても、DXは、自社もしくは自社の属する産業には縁遠い“対岸の火事”では、決してない。デジタル技術は、これまではアナログでしかできなかったことをどんどん代替できるようになりつつある。その新技術は、誰にとっても開かれているため、これまで存在しなかった新進企業や、まったく異業種だったはずの企業が、ある日突然、自社のビジネス領域に圧倒的な存在感で参入してくることが起こり得る。これは、自

動車メーカーでも、小売業でも、タクシー業界でも、旅館・宿泊業でも、現実に起こっていることだ。日本のすべての産業、すべての企業が否応なしに巻き込まれることになるのがDXなのである。

2020年、DXは待ったなしへ

日本においてはこれまで、DXの重要性は広く認識されてはいるものの、その進展は遅々としている、とさまざまな形で指摘されてきた。だが、2020年に世界を襲った新型コロナウイルス感染症の危機は、さまざまなビジネスのありように大きな変化を迫っている。特に、対面でモノやサービスを受け渡すことが困難になった以上、クラウド上でのサービス提供、人が介在しない形でのモノの受け渡し、移動しなくても目的を達せられるオンライン完結の価値提供といったことができるかどうか、先延ばしにできない命題として多くの企業に突きつけられている。これらを解決するためにもデジタル技術でビジネスを変革するDXは必然である。いまが、「DX、待ったなし」のターニングポイントであることを改めて正しく認識したい。

戦略が変われば 人的資源戦略も変わる

先に、DXは企業のビジネスモデルや事業戦略そのものを変化させる活動だと述べた。DXに限らず、企業が環境の変化を受けて大きな戦略転換を迫られることはいままでにもあった。顧客の嗜好の変化、新たな法的枠組みの成立、新技術の台頭、新しい競合の出現など、さまざまな変化に適応して企業が戦略を描き直すときには、その新しい戦略に合わせて組織内の機能を変革したり、新しく必要なリソースを獲得したりする必要があるのである。

人材というリソースについてもそれは変わらない。戦略を大きく転換させようとするならば、それを実現できるように企業が保有している人的資源のケイパビリティ(能力やスキル)を変えていくが必要になる。

戦略に合わせて どう人的資源を変えるか

戦略の転換に伴う人的資源のケイパビリティの転換の方法には、以下のようなものがあり得るだろう。

1つ目には、配置転換とOJTを中心とした能力再開発である。これは日本企業が従来好んで活用してきた手法である。たとえば、ある事業部門が閉鎖になって

も、その現場にいた人々を別の事業部門や別の生産拠点に配置転換させ、仕事の内容がまったく違うとしても、1~3年といった長い時間をかけて、新しい部署や部門で必要なスキルを習得してもらうというのが典型的な方法である。

従業員の雇用保障を重視する多くの日本企業では、大きな戦略転換に際しても、このようにして時間をかけて人的資源のケイパビリティを塗り替えていくことを選択することになる。

2つ目は、1つ目とは対照的な方法で、不要となるスキルや能力しか持たない人材を外部に放出し、必要とされるスキルや能力を持つ人材を外部から新たに採用することだ。日本企業ではリストラによるケイパビリティの入れ替えは忌避される傾向が強いが、レイオフなどのリストラと新しい人材の採用の組み合わせは、古典的な人材戦略であるといえる。

人的資源戦略としての アク・ハイヤーや分社化

3つ目に、2つ目の変形版ともいえるが、近年目立ってきた手法で、「アク・ハイヤー」と呼ばれる、人材獲得

富士フィルムの戦略転換と人的資源戦略

を主たる目的としたM&Aという方法がある。たとえば、デジタル系の技術者が多く在籍するIT系ベンチャー企業を、モノづくりのプロセスをデジタル化したい伝統的メーカーが買収するようなことがこれに当たる。

一人ひとり中途採用するよりも短期間に大量の欲しい人材を獲得できる可能性がある。ただし、組織風土が合わないなどの理由から、獲得したかった人材群が短期間で大量に辞めてしまうなど、失敗に終わるケースもあるだろう。

4つ目には、間接部門のシェアードサービス会社化や営業やサービスの部隊を別会社に移籍させる、といった「分社化」が人材戦略の一環として行われることがある。分社化すれば、新会社では本体とは異なる人事制度や報酬水準を定めることや、従業員に新会社の機能に特化したキャリアに専心してもらうこと、特定の職務に適しているかどうかだけを焦点にした採用などが可能になる。また、本体を新しい戦略に合致する最小限の人材だけで固めることができる点もメリットになり得る。

ここに挙げたような手法を駆使して、企業はこれまでにも、戦略の転換を可能にするように人的資源のケイパビリティの組み替え(入れ替えることも、その中身を変容させることも含まれる)を実行してきたのである。

戦略転換に伴う人的資源のケイパビリティ変換の好例に富士フィルムがある。よく知られているとおり、同社は2000年代に、市場消滅の危機にあった写真フィルム事業から、化粧品事業への事業転換を断行した。生き残りをかけた戦略転換にあたって、同社は人的資源をどう変容させたのだろう。

写真フィルムから化粧品と聞くと、まったく畑違いのように思えるかもしれないが、実は写真フィルムの主原料はコラーゲン。ヒトの皮膚の主成分もコラーゲンであり、写真フィルムで培った知見や技術は、化粧品開発にも生かすことができた。「作る製品は違えども、ベースのサイエンスの部分は同じ。そのため製品の開発に携わる人々は、マインドセットさえ変えることができれば、知識や技術力をそのまま活用できました」。こう語るのは、当時商品開発リーダーを務めた同社の中村善貞氏(現R&D統括本部、イノベーション・アーキテクト)だ。

つまり、同社のケースでは、大きな事業戦略転換であったにもかかわらず、開発部門での大規模な人材の入れ替えや能力再開発は必要なかったのだ。ただし、それまでメガメーカーによる寡占業界で戦っていたのとは違い、大小さまざまな企業がひしめく化粧品市場では、何よりも「お客様への訴求」が重要であった。「それを開発者が理解するにはそれなりの工夫を要しました」(中村氏)

中村氏は「実際には開発だけでなく、川下の、商品を流通販売させるところのほうが大きな変化があった」と振り返る。それまでは全国に広がった販売網に製品を納入していたが、化粧品販売のルートはない。ドラッグストアなどの店頭への新規参入も困難を極めた。そこで同社は、通信販売を始める。社内には存在しなかった電話オペレーターは外注の形で整えつつ、どんな人をターゲットにどう売るのが戦略を立てるチームが作られた。

鮮やかな事業転換の影には、こうした人材の配置換えや能力再開発などの努力があった。また、同社は当時、国内外合わせて5000人規模のリストラも断行している。まさに、戦略の転換に合わせて、人的資源戦略を変更した事例なのだ。

DX時代の人的資源戦略 ＝リスキリングとは

現代のDXという現象は、先に述べたとおり、多くの企業にとってビジネスモデルや事業戦略が大きく転換する事態にほかならない。したがって、企業は、DX戦略を構築すると同時に、人的資源のケイパビリティを変更する戦略を速やかに打ち出す必要がある。

では、DX時代に必要なのはどんな人材だろうか。まず挙がるのは、事業の各プロセスをデジタルなシステムに置き換えられるエンジニアや、顧客、市場、製品などの情報データを解析して戦略に反映できるデータアナリストなどの専門人材だ。彼らにはAIなどコンピュータサイエンスの高度なスキルが求められる。また、次に挙げられるのは、既存の事業やこれから手掛ける事業にいかにか“デジタル”を組み込むかを企画し、付加価値向上のシナリオを描ける人材だ。彼らはデジタルとビジネスの両方を理解している必要がある。しかし、こうした人材を揃えただけでは、DX戦略の成功は覚束ないはずだ。

すべての場面で求められる デジタルで価値創造する人材

DXとは、業務遂行の手段をデジタル化し、効率性を

上げることを指しているのではない。企業の価値創出の仕方、すなわち「どこで」「どのような」価値を生むか、といった企業の事業構造の土台の変革までが含まれている。

たとえば、2020年には新型コロナウイルス感染症の大流行で、多くのモノやサービスの提供が“非対面”で行われることになり、WEBやクラウドを通じたビジネスが一気に加速した。これも一種のDXだが、このときに必要なのは、ネット上で売買の仕組みを作ることだけではもちろんない。ネット上での集客のための検索エンジン最適化施策、顧客の動線を決めるWEBデザイン、顧客のもとに出かけることなしに商品やサービスをアピールするための営業手法、注文発生後に自動的に商品のデリバリーを開始できるプロセスの構築、アフターサービスやフォローを受け付ける窓口の設置、発生し得るデジタル・非デジタルなトラブルに対処するための部隊の確保……。

本格的なDXが進むということは、このようにビジネスプロセスのすべて、バリューチェーンのすべての場面で、これまでとは異なるスキルや能力が必要になるということだ。事業戦略を描く人や基幹システムを構築する人だけをデジタル人材に置き換えればいい、ということではまっ

たくないのだ。

リスクリングなくして DXの成功なし

バリューチェーンの各プロセスにいるすべての人が「デジタルで価値を創造する」ための新しいスキルを獲得する必要がある。これを可能にする人的資源戦略を打ち出せなければ、どのようなDX戦略も実現には至らず、絵に描いた餅で終わってしまうだろう。

デジタル技術の力を使いながら価値を創造することができるように、多くの従業員の能力やスキルを再開発すること、つまり、従業員のリスクリングが、DXの実現には欠かせない。デジタルスキルがない人を解雇して外部からデジタル人材を好きなだけ採用するということが多く、企業にとって現実的でない以上、このリスクリングこそが、DX時代の新たな人的資源戦略になるのは間違いない。

リスクリングは 生き残りのための重要戦略

たとえば、従来は人が作業をしていた製造工程でロボットが導入されたとする。その場合、手でモノを組み立てたり溶接したりする、という仕事はなくなるが、今後はロボットを操縦したり、ロボットのシステムにエラーがあったときにそれを修正したりする仕事生まれる。製造ラインの最前線に立っていた人は、そのような新しいスキルを身につければ、引き続きその企業における価値創造に参加することができる。これがリスクリングの意味するところである。

企業がDX時代を生き抜くための新たな価値創出手法を、なるべく多くの従業員に獲得してもらうこと、これなくしてDX戦略の成功はあり得ないし、逆にデジタルやAIが人々の雇用を奪うという事態を抑止することもできない。

リスクリングは、DX時代に、企業と個人の双方が生き残るための重要戦略なのだ。

COLUMN

リスクリングとアップスキリング

リスクリングと並んで使われる言葉に、アップスキリングがある。英語では、能力開発の領域でどちらも一般的な用語だが、DXが進むなか新たな意味を持つようになった。

たとえば、製造ラインの労働者がソフトウェアエンジニアになるのは、リスクリングである。一方、経理担当者が経理マネージャーになる、あるいは財務分析のためにITツールを学ぶ、といったことはアップスキリングであるといえる。ただし、同じ職種でも、たとえば訪問営業の担当者がWEBとクラウドだけで営業ができるようになるというようなケースは、リスクリングともアップスキリングとも表現されることがある。その意味では両者の境界線にはまだ揺れがあるともいえるだろう。本書では、同職種でも創出される価値がデジタイゼーションによって変化するときは、リスクリングであると考えている。

DXでは、リスクリングとアップスキリングが同時に必要となるだろう。ただ、現職の延長線上で行うアップスキリングと異なり、リスクリングは、まだ存在しない仕事に向けて、教えられる上位者がいないなかで実行しなければならない可能性がある。OJTを超えたプラットフォームの整備が必要だ。



RE-Skilling

現職とは異なる職種、特にデジタル職種に転換するためにスキルを塗り替えること。その人の仕事内容や仕事で生み出す価値が根本的に変わる。



UP-Skilling

現職でステップアップするためにスキルを高めること。その人の生産性や業務の難度が上がる。

世界が

注目するリスキリング

諸国が急ぐ、リスキリング施策

世界では、数年前からリスキリングへの注目が高まっている。世界経済フォーラム (World Economic Forum、以下 WEF) は、社会全体でリスキリングに取り組む必要性を2018年から訴えている。WEF 発行のレポート、「Towards a Reskilling Revolution」の試算によると、デジタル化の進展で仕事が大きく変化しても、組織的にリスキリングに取り組めば、失職する恐れのある人々の95%が新しいキャリアに就けるという。一方、何もしなければその数字は2%に留まる。これを受ける形で、2020年1月のWEF年次総会では、「2030年までに世界で10億人をリスキルする」ことを目標に、「リスキル革命プラットフォーム」の構築が宣言された。政府、ビジネス界、教育界の垣根を越えてさまざまな国の政策実験や企業の取り組みを連携させるという。

米国では430社以上が リスキリングに着手

WEFがリスキリングに取り組み始めたのと同じころ、米国でも政府が国民のリスキリングのために動き始めている。2018年7月、トランプ大統領は、「National Council for the American Worker (米国労働者のた

めの国家会議、以下国家会議)」を新設した。労働省、保健福祉省、教育省、国立科学財団など14の連邦政府機関が構成する会議体である。国家会議の任務はリスキリングと職業能力教育に関する戦略の策定だ。

同時に、国家会議に助言および提言を行うための、「American Workforce Policy Advisory Board (米国労働力政策諮問委員会、以下委員会)」も設置された。委員には民間企業、教育機関、州政府機関や団体の代表者が就任しており、多様なセクターが協力している。

また、大統領は民間企業に向けて“Pledge to America's Workers (労働者への誓約)”を提唱し、2025年までに従業員にリスキリングやアップスキリングの機会を提供するよう、企業の賛同と署名を呼び掛けている。2020年8月時点で430以上の企業がこれに署名した。各社はリスキリング機会を提供する人数を表明しており、これらを合計すると1600万人になる。署名企業には Apple、FedEx、Ford、HP、IBM、Mastercard、Walmartなどの米国企業のみならず、Canon、Samsung、Shell、Toyotaなど海外企業の米国法人も含まれる。

WEF年次総会で米国政府代表としてスピーチをしたイヴァンカ・トランプ大統領補佐官は、「AIによってなく

なる仕事と生まれる仕事があるといわれるが、数年後などの仕事がなくなり、どんな仕事生まれるのかを知っているのは、事業戦略を立てる企業だ。だからこそ、新たな職業に必要なスキルを人々に習得させる責任は、企業にある」と主張した。同氏は、国家会議では共同議長を、委員会では共同委員長を務めていて、いまや米国のリスキリングを先導する人物だ。

国家会議は、リスキリングの前提として、職務で必要なスキルの棚卸しとスキル重視の人材登用を唱えている。学歴社会の米国では、就職の前提条件として何の学位を取得しているかが重視されることが多い。しかし、学位とスキルは必ずしも直結しない。また、教育機関のカリキュラムに新しい領域を組み込むまでには時間がかかる。そこで2020年6月、大統領は連邦政府機関に向けた大統領令を発し、政府関連職の応募資格を見直し、学位ではなくスキル重視の採用を行うよう命じた。

新しく生まれる職務に必要なスキルは、大学よりも実務を通じて学ぶほうが的確に素早く習得できるという観点から、「見習い制度 (apprenticeship)」が見直されている。米国労働省は、見習い制度のないサイバーセキュリティやテクノロジーサポート業界、医療業界での同制度の構築に向けて、3億ドルの財政的支援を約束している。

企業が頼る プラットフォーム

リスキリングには、新しい職務で必要となるスキルの可視化と、それらのスキルを短期間で習得できるプログラムが必要だ。このニーズに向けて、すでにさまざまなプラットフォームがサービスを提供している。

前者にかかわるプラットフォームには、SkyHiveやpymetricsがある。彼らは、労働市場で需要が高まっている職務とそれに必要とされるスキルをリアルな労働市場データから明確化し、一方で、顧客企業の従業員が持つスキルセットの分析もする。そして、新しい職務に移行しやすい人材や、その人が新しい職務に就くために習得すべきスキルを特定する。

後者については、オンライン学習プラットフォーム

“Trailhead”を運営するSalesforceをはじめ、LinkedIn、EdCast、公開オンライン講座MOOCを展開するUdacity、Courseraなどがあり、短期間でスキルを習得できる実践的なプログラムを提供している。

欧州はリスキリングに向けて 一致団結

欧州でもデジタル人材不足は課題視されており、EUを中心に労働者のリスキリングに取り組んでいる。2016年より、読解、筆記、計算、コンピュータの基礎的スキルがない成人に、既存能力のアセスメントと実情に即したスキル習得機会を提供する取り組みが始まっている。そして2021年1月には、“Digital Europe Programme”がスタートする。同プログラムの一環として、2027年までに、最新のテクノロジー職に就ける人材を約26万人増やすことを目指すという。6億ユーロの予算を注いで、学生と社会人向けの短期トレーニングコースのほか、長期的な訓練や修士課程を整備し、高度なデジタル技術を持つ企業や研究機関でのOJTおよびインターンシップも支援する。



リスキリングの先駆者 AT&T

米国で先陣を切って従業員のリスキリングの必要性を認識し先進的な取り組みに着手したのは、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・コンテンツプロモットでもあるAT&Tだ。

AT&Tは過去100年以上の歴史のなかで再編、統合を繰り返してきたが、とりわけ2000年代以降の経営環境の変化は苛烈だった。スマートフォンの拡大や通信の高速化に伴い、同社の収益の柱であったハードウェア領域の技術革新だけで勝負し続けることが難しくと明らかになったとき、同社は、ハードウェア事業による収益の75%を2020年までに機械を制御するソフトウェアシステムに置き換えることを決断する。

社内調査が明らかにした 衝撃的な結果

その後2008年に同社が行った社内調査では、従業員25万人のうち、事業に必要な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年後には存在しないであろうハードウェア関連の仕事に従事しているという衝撃的な事実が明らかになった。そこで同社が着手したのは、米国企業史上最も野心的ともいわれ

るリスキリングのためのイニシアティブだった。

まず2020年までにどのようなスキルセットが必要なのかを特定し、そのスキルニーズに、現状のスキルセットから移行するための青写真を作成した。その青写真が、2013年にスタートした「ワークフォース2020」である。

ワークフォース2020では、2020年までに10億ドルを投下して10万人の従業員のリスキリングを行うことを目指した。最初に行われたのは、リスキリングを促進し、社内の人材異動を円滑にするための環境整備だ。社内のジョブは、似たスキルを必要とするジョブごとに統合され、必要なスキルや能力が明示化された。さらに、会社にとって重要性の高いスキルの保有者や関連する訓練コースでよい成績をおさめる従業員に報いる報酬体系が導入された。

2つ目は、従業員のキャリア開発支援ツール、「キャリアインテリジェンス」の提供だ。このツールでは、従業員が社内の就業機会を検索し、その部門の今後の見通しや賃金の範囲などの情報を入手し、そのポストに就くために自分に必要なスキルを知ることができる。会社が、社内のスキル分布や過不足を把握するのも役立つものである。

3つ目として、オンラインの訓練コースの開発と提供がある。外部の教育プラットフォームとも連携し、WEB開

AT&Tの リスキングへの 取り組み

社内のジョブ、スキルの明示化とスキルに報いる報酬体系づくり

キャリア開発支援ツール「キャリアインテリジェンス」の提供

学習支援プラットフォーム「パーソナル・ラーニング・エクスペリエンス」の提供

オンラインの訓練コースの開発と提供

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するほか、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プログラムも提供している。たとえば、ジョージア工科大学との連携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る。なお、同社ではリスキングを実施した従業員が一定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ている。

4つ目の施策として2017年には、従業員のためのワンストップ学習プラットフォーム、「パーソナル・ラーニング・エクスペリエンス」の提供を開始した。従業員は自分のスキルを評価できるだけでなく、それに基づいて社内で就業可能な仕事を検索し、その仕事に就くために必要な訓練コースを見つけ、講座予約や履修状況の記録などの学習管理を行うことができる。

透明性と機会の提供が 従業員の学びを促す

AT&Tにおけるリスキングでは、従業員は企業の命令に従って学習を強制されるのではない。むしろ、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、リスキングに踏み出すよう側面支援するものといえる。

AT&Tによれば、現在、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う。またリスキ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、1.3倍多く表彰を受賞し、1.7倍昇進しており、離職率は1.6倍低い。リスキングは、急速な変化を続ける通信業界で、必要なスキルを保有する人材を同社が確保し続ける基盤となっているのである。

《注》AT&Tのリスキングへの取り組みは以下の資料およびWEBサイトに基づいている。

●文献等

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 WEBサイトより

<https://about.att.com/csr/home/reporting/issue-brief/digital-skills.html>

https://about.att.com/innovationblog/culture_of_learning

<https://about.att.com/csr/home/reporting/issue-brief/digital-skills.html>

Amazon、Walmart…… リスキリングに突き進む 海外企業

AT&Tだけでなく、いまや多くの企業がリスキリングに取り組んでいる。まずは、世界最大のEC企業 Amazon.com (以下Amazon) と小売りの雄 Walmart の取り組みを紹介する。

全体の底上げを目指す Amazon

世界的なデジタルジャイアンツの一角である Amazon は、2019年7月、2025年までに7億ドルを投じて米 Amazon の従業員10万人をリスキリングすることを発表した。従業員1人あたりの投資額は約7000ドル (2020年8月末の為替レートで約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だ。発表によると、Amazon が求めるのは、データマッピングスペシャリスト、データサイエンティストやビジネスアナリストなどの高度なスキルを持つ人材である。具体的なプログラムとして準備されているのは、非技術系の従業員を技術職へ移行させる“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の、機械学習スキルの獲得を目指す“Machine Learning University”などであり、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る。

VRを用いたリスキリングに 臨むWalmart

世界最大の小売りチェーン Walmart は、社内研修にバーチャルリアリティ (VR) を用いている。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た。

たとえば、年に1度の大規模セール「ブラックフライデー」のような発生頻度が低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るように、VRを活用して実践的なスキルを身につけるプログラムがある。また、ネットで注文した商品を店舗で受け取るサービスのための専用機械「ピックアップタワー」をはじめとし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になっているという。小売業でも次々に新たなテクノロジーが導入されることは間違いない。Walmart は従業員が小売りのDXに対応できるスキルを獲得することを、テクノロジーを使って支援しようとしているのだ。

広がる汎用プラットフォームを活用したリスキリング

AmazonやWalmartほどの大企業であれば、従業員のリスキリングに膨大な資金を投じることができる。しかし、多くの企業では、リスキリングのプログラムを自ら構築したり、そのための大規模な投資を行ったりすることは難しい。

そこで鍵となるのが、プラットフォームの提供するオンライン学習プログラムだ。Salesforceの“Trailhead”やUdacityの“MOOC”は、すでに一般向けの無料オンライン学習プラットフォームとして知名度が高いが、これらのプラットフォームは近年では、企業とその従業員のリスキリングのためのプログラムも提供するようになりつつある。たとえば英国のCircus Streetは、Sanofi（製薬）、Orkla（食料品サプライチェーン）、Nestlé（食品製造）などの欧州企業に対して、DXを見据えた従業員教育プログラムを提供している。企業による従業員のリスキリングも、すべて自前で準備するのではなく、プラットフォームの提供するサービスをうまく活用しながら始められるのだ。

これまで、戦略転換に伴う人材ニーズの変化は、リストラと新規採用(Buy)で解決するのが米国企業の主流だった。米国でのリスキリングの興隆は、それが内部育成(Make)に変化しつつあることを意味する。なぜそんな変化が起きたのか。市場、企業、個人の3つの側面からその要因を探ってみよう。

市場：人手不足

まず大きな要因として、人材不足がある。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はそもそも労働市場に多くはない。DXの波は全産業に及んでいるため、これらの人材の獲得競争は必然的に熾烈になる。この競争では、多くの場合GAFAのようなデジタルジャイアンツや勢いのあるテックベンチャーが勝利し、多くの企業は負けてしまう。外部から採用できない以上、内部育成するしかないということになる。

企業：コストパフォーマンスの高さ

ペンシルベニア大学ウォートン校の調査によると、採用(Buy)のほうがリスキリング(Make)よりもコストが高いわりに、採用後1~2年間の生産性が低い。また、内部育成すれば、企業文化を維持できるというメリットも指摘されている。総合的に見て、内部育成のほうがコストパフォーマンスがよいという判断が、企業には生まれつつあるのだ。

個人：成長機会の重視

個人が企業に求めるものも変わりつつある。“Employee Experience”という言葉の流行が示すとおり、ある企業で働くかどうかを個人が決める要素として「どのような体験をさせてくれるのか」が重要になっている。この観点では、自身の学習や能力開発に、企業がどの程度コミットしてくれるのか、という“学習環境”も重視される。変化の速いDXの時代には、職そのものを保障してくれるかどうかではなく、いつでも職を得られるようスキルの習得に投資してくれるかどうかのほうが重要であると、個人も気づいているのだ。これからの時代は、「人を育てる」という組織能力のある企業しか選ばれなくなるのかもしれない。

日本企業と

リスキリング

日本型雇用は、 リスキリングを内包している？

日本型雇用の特徴の1つに、ジョブ・ローテーションとOJTを通じて継続的に従業員の人材開発が行われるというものがある。前ページのコラムでいう「Make」は本来日本企業が得意とするところなのだ。その意味では、リスキリングという概念や言葉が日本企業で海外ほど広まっていないのは、それが日本企業にとって特に目新しいものではないと捉えられているからなのかもしれない。

確かに、日本企業は平時から継続的にジョブ・ローテーションを行い、新しい職場に着任した者はOJT、すなわち、実際の職務遂行プロセスのなかでその職務に必要なスキルを獲得する、という形でスキルのアップデートをしてきた。また、まったくの畑違いともいえる部署への配置転換とOJTによるスキル獲得は、たとえばある工場の閉鎖、ある事業からの撤退といった戦略転換のときにも、有効に機能してきた。大量の人材を、解雇するのではなく、(時に転居を伴うとしても)別の生産拠点や部門に一気に異動させ、新たな職務における知識やスキルを仕事を通じて獲得してもらい、雇用し続けてきたのが日本企業なのである。

しかし、日本企業に埋め込まれたこの仕組みは、DX時代に求められるリスキリングとは明確に異なるものと断じておこう。この違いを認識することが、日本企業

が真のリスキリングに踏み出す第一歩だと考える。

配置転換とOJTで 人材開発してきた日本企業

まず、日本型雇用における人材開発の特徴を振り返ろう。日本の中程度以上の規模の企業では、石油危機を乗り越えた1970年代に、企業が極力解雇を避ける長期雇用の慣行が確立したとされる。社会通念上も、判例上も、企業に強い雇用責任が求められるようになり、その裏側で、雇用責任を果たす手段の1つとして、従業員に職務内容の変更や配置転換を命じる強い人事権が企業に認められてきた。

従業員は新卒者として入社した時点から、配属される部署・部門で「職業能力の蓄積や経験がまったくない状態」を前提に、現場での日々の業務を通じて、すなわちOJTで職業能力の蓄積をスタートする。多くの企業では、3～5年のサイクルで定期・不定期の異動が実施される。異動では理系の専門職などを除いて、まったく未経験の職務への配属も珍しくない。どこに異動するとしても、その職場での実際の業務遂行を通じて必要なスキルや知識を蓄積し、半年から1年後には滞りな

くその業務を遂行することができるようになる、という形でローテーションと人材育成が行われてきたのだ。

「国内営業部門から、未経験の海外向けマーケティング部門への異動」といった、海外では考えられないような配置転換も、OJTを通じた職務能力拡大の機会として理解され、実際に機能してきた。また、ジョブ・ローテーションで多くの職場を渡り歩く人材は、企業固有のコンテキストや企業内力学を学び、幅広い社内ネットワークを持つことにもなる。こうした企業固有の知識を持った人材が、その企業内で高位のポジションに登用され、調整重視・摺り合わせ型の日本企業でのキーパーソンとなってきたという経緯がある。

日本型雇用にはまた、働く人が新たなスキルの獲得に積極的に取り組む仕組みも埋め込まれている。日本企業が広く採用してきた職能給制度においては、職務遂行能力の査定に基づいて賃金が決まる。本人の保有能力を査定するので、職務が変更になっても賃金は変わらない。このような賃金に対する緩やかな保障があったため、企業は柔軟に社員の配置転換を行うことができたし、従業員も配属先の部署で、賃金が下がる心配をすることなく新たな能力を身につけることに積極的に取り組めたのだ。

“連続系”の日本型人材開発、 “非連続系”のリスキリング

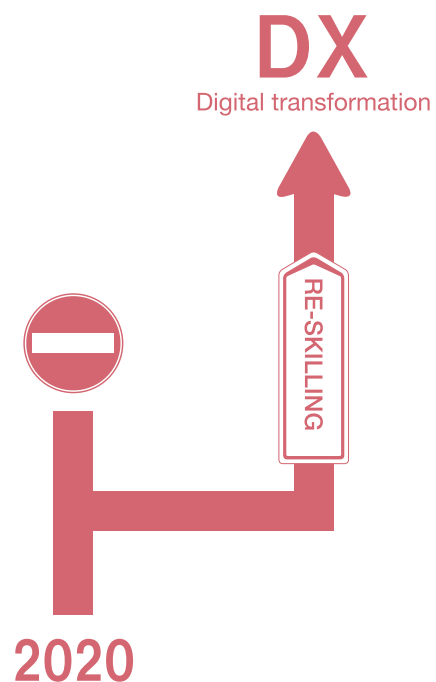
このようなOJTを中心として幅広い経験とスキルを持ち合わせる人材開発をしてきた日本企業にとって、新たな職業のためのスキル開発を意味するリスキリングは「我々がすでにやってきたこと」に見えるかもしれない。

だが、ここまで取り上げてきたようなDX時代のリスキリングは、日本型の人材開発とはその目的が大きく異なっていることに注意が必要だ。日本型の人材開発は、現行の経営戦略・事業戦略を続ける前提のもとでこそ有効に機能する。これまでにも存在した事業・業務・職務のやり方を、新しく着任した人が学ぶ、というのがその基本形である。その意味では“連続系”のなかでの人材開発なのである。

これに対し、DXのような大戦略転換期に必要とされるリスキリングは、“非連続系”の人材開発といえるだろう。経営戦略の大きな方向転換を踏まえ、いまはまだ“ない”事業・業務・職務のために必要なスキルを獲得してもらうのがその目的である。

12ページのAT&Tの事例で見たように、事業戦略の大きな転換は、時に、将来不要になるスキルしか持たない者の大量の“余剰”と、将来必要なスキルを持つ者の“不足”をもたらす。AT&Tが将来必要なスキルを持たない人々に対するリスキリングを実施したのと同様に、多くの日本企業は、従業員を解雇するのではなく、リスキリングという選択肢を取るだろうと考える。そのとき必要なのは、連続系におけるOJTを超えて、将来組織が必要とする能力を洗い出し、現在組織にある能力とのギャップを短期間で一気に埋めるプログラムと、それを可能にする相応額の投資をする覚悟である。

獲得すべきスキルをすでに保有している経験者や上位者が社内にはいない状態、実際の職務を遂行“しながら”スキルを獲得するのが難しい状態で、何をすれば本当に新しい事業戦略を有効にするリスキリングが可能になるのか、これをプランニングすることが、リスキリング戦略の勘所となるだろう。



本当に有用な リスクリングとは？

これまでも述べてきたとおり、現代の日本企業にとって、DXが待ったなしであるということはすなわち、リスクリングも待ったなしということである。繰り返しになるが、DX戦略を描く人材、基幹システムを構想し実装できる人材もちろん多くの会社で不足しているが、それらの人材さえ充足すればDX戦略がうまくいくわけでは決してない。デジタルとシームレスに融合した新しい方法で新しい価値を顧客に届けるとなれば、ビジネス上のすべてのプロセスが劇的に変化するはずである。価値創造の上流工程だけでなく、顧客接点やモノづくりの最前線、すなわち現場の人材のリスクリングを実現できるかどうかこそが、DX戦略の成否を握っている。

だが、実際問題として、非連続系で現在社内に“ない”スキルを多くの従業員に短期間で習得してもらうにはどうすればよいのか。社内にそのスキルがないからといって、社外にある一般的なITやデジタル関連の各種講座を受講しただけでは、実戦で有効なスキルを獲得したとはいえないだろうことは容易に想像がつく。

ここで重要なのは、「基本スキルは外部プログラムを有効活用すること」と「ビジネスの変革と同時進行で進めること」だと考える。まず、デジタルとは何なのかといった基本的なこと、WEBサイトを構築したりそれを改変

したりするための考え方や具体的なプロセス、RPAのためのプログラムの作り方、データベースの触り方、初歩的なコードの書き方など、こうしたスキルを習得できる講座やプログラムは、すでに世の中にあふれている。これらのジェネラルなスキルの習得については、素直に外部にあるものを活用すべきであろう。

一方で、これらの知識やスキルを獲得したとして、実際に自社のビジネスにそれらをどう埋め込むか。ここについては、現場でのOJTと試行錯誤が欠かせない。先に、リスクリングは単なるOJTとは別物だと述べたが、少しでも先に新しいスキルや技法を習得した者が、そのスキルを使って価値創出をしている現場に、後からスキル習得した者が参加するという、ある意味“自転車操業”的な事態が出現するだろう。机上の一般論ではわかり得ないコツや工夫はどこにあるのか、教科書には載らない現実上の難所はどこなのかを、学びながらスキルの実効性を高めていくことになるはずだ。リスクリングの仕上げには、おそらく、OJT的な現場体験が必須なのである。

DXとリスクリングは両輪で進めていくべきものである。DX戦略を考案中の企業なら、直ちにリスクリング戦略の構築にも着手してほしい。

INTERVIEW

社内にリスキリング推進の土壌を作れ

日本企業は、DXの時代をうまく乗り切れるだろうか。そして、同時に従業員のリスキリングをうまく実現できるだろうか。一橋大学大学院の客員教授で企業のDXに詳しい名和高司氏に聞いた。

「DXを推進するときに、よく“出島”を作って、そこでのスモールスタートから始めよ、という話になる。でも、出島でうまくいったからといって、本体で持っているアセットやスケールを利用できなかったらその成功のタカは知れている。それに本体が変わらなければ最終的には意味がない。リスキリングも同じだ」と名和氏は主張する。

DX戦略を構築するトップクラスのデジタル人材の獲得についてはどの企業も躍起になっている。「だが、問題はその先、ミドルクラスと最前線の人たちがデジタル環境で価値創出できるようにすることだ」（名和氏）

いまの日本企業には、不要な資産を減らしていこうとする機運がある。この流れに敏感な人々は、リスキリングの機会が提供されると知れば、必ず自分自身の生き残りのためにもそれに乗ってくる。「問題は、人が余っていることに目をつぶろうとしている企業だ。いまいる人々の、いま持っているスキルでここまで勝ってきたという実績と自負がある企業では、そのこと自体が変革のストッパーになっている」（名和氏）

日本企業は、“たくみ=匠”を大事にしてき

た。マニュアルではない、個人の暗黙知的な技でできることを称賛し、リスペクトしてきたのだが、一方でその技を“しくみ=仕組み”に変えてスケールアップすることを怠ってきた、というのが名和氏の分析だ。「クリエイティブ・ルーティーンという言葉があるように、クリエイティブなことも、ルーティーン化、つまり“型”化する必要がある。個人技で勝負してきた匠はそれを嫌がるかもしれないが、匠には、今年やったことは仕組みに落として、来年はもっと難易度の高いことをやってほしいと話すべきだ。それを聞いて意気を感じない人はいないはずだ」（名和氏）

人々をリスキリングする能力は、企業がこれからの人材獲得競争で勝ち抜くためにも重要だ。「ここで重要なのは、これからの時代、会社組織は“通過点”でしかないと認識することだ。個人はその会社をいずれ出ていく。通過点として魅力的な組織は何か、と考えれば、おのずとその企業にいる間の学習経験、ラーニング・エクスペリエンスが優れていること、というのが浮かび上がってくる」（名和氏）

DX戦略では、デジタル化自体を目的にしてはいけない、とも名和氏は指摘する。「デジタルを用いて何をトランスフォームするのかがほうが重要だ。それは“ビジネス”であり“ピープル”だ」。デジタルを用いたピープル・トランスフォーメーション。リスキリングはそのための第一歩だ。



名和高司氏

一橋大学大学院
国際企業戦略専攻
客員教授

東京大学法学部、ハーバード・ビジネス・スクール卒。三菱商事、マッキンゼーを経て2010年より一橋大学大学院で教鞭を執りつつ、日本企業の経営戦略の立案・遂行を支援する。

リスキリングは技術的失業への処方箋

新型コロナウイルス感染症対策のための経済活動の自粛により、世界中で未曾有の失業率悪化が起きている。なかでも“対面型”ビジネス業界、つまり、サービスや製品のデジタル提供ができていない業界の不況や失業は深刻だ。一方で“非対面型”でデジタルにサービスを提供できている業界では、過去最高益を更新している企業も少なくない。つまるところ、現在の失業率上昇は、オートメーションの加速、そして労働力のデジタル化に伴う「技術的失業」トレンドの1つの流れに過ぎないのである。

技術的失業の 解決策としてのリスキリング

技術的失業 (Technological Unemployment) とは、テクノロジーの導入によりオートメーションが加速し、人間の雇用が失われる社会的課題を指す。英オックスフォード大のマイケル・オズボーン准教授 (当時) がアメリカにおける技術的失業の可能性を試算し発表したのは2013年。それ以来、欧米ではどのようにして技術的失業を防ぐかについて、活発な議論が行われてきた。

解決策の1つとして期待されているのが、デジタル社会に対応した労働力の再教育、すなわちリスキリングの導入である。DXの断行が企業に求めら

れているものの、労働市場全体におけるデジタル人材の供給は依然として足りていない状態である。つまり、各社が自社の人材に対して行うリスキリングのみならず、社会全体で人々のリスキリング、すなわちデジタル経済に貢献しつつ、継続的に職を得られる人材を増やすアクションを行うことが、急務なのだ。

有力企業は、企業外にも リスキリングを提供する

2020年6月には、マイクロソフトが子会社であるLinkedIn、GitHubと協力し、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による失業者2500万人に対し、全世界で無料のリスキリングプログラム“Global Skills Initiative”を提供すると発表した。日本でもLinkedIn Japanの村上臣代表が、この構想の一環としてデジタル分野の4スキルに対してLinkedIn上で無償のラーニングパスを提供すると、自身のブログで発表している。

この構想の発表には、マイクロソフトCEOであるサティア・ナデラ氏、社長のブラッド・スミス氏らが自ら大々的に登壇したことからも、リスキリングへの投資が今後の企業戦略上、非常に大きな役割を果たすことがわかる。

むしろ、企業が社会的責任の一環としてコロナ禍による失業者を支援すること自体にも意義がある。だがここで重要なのは、社会的意義に加え、この構想が、マイクロソフト自体の今後の収益拡大に直結するものだという点だ。無償で失業者支援のためのリスキリングプログラムを提供することで、現在デジタル職務に就いていない労働者が自社製品の顧客となる。

現時点で、リモートワークの普及により同社のクラウドコミュニケーションプラットフォームである“Microsoft Teams”を導入する企業は世界中で激増しているが、マイクロソフトはGlobal Skills Initiativeにおける学習プログラムのみならず、第三者が提供するリスキリングプログラムもこのTeams上で受講できるようにしていく計画だ。日々のコミュニケーションツールとしてTeamsをすでに活用している企業では、従業員がリスキリングプログラムに1クリックでアクセスできるようになる。またリスキリング機能が付加されたことにより、新たにTeamsを導入しようとする企業が増える可能性も高い。

マイクロソフトにとっては、この構想は、社会的責任を果たす企業というブランディングであると同時に自社のサービスパッケージに新旧の顧客を囲い込む強大な一手でもあるということだ。

個人も自らのリスキリングへ意識改革を

残念ながら、いまのところ日本の企業には、社会に対して自社の能力開発プログラムを提供するという機運は生まれていないように見える。だが、日本社会として、いまこそデジタル人材へのスキル転換に向けてリスキリングを広く実施し、人々の雇用を維持する具体的なアクションを起こさないと、技術的失業は新型コロナウイルスの影響もあって加速し、所得格差の拡大などへとつながりかねない。リスキリングは個別企業の課題であるだけではなく、社会全体で取り組むべき課題なのだ。企業にはそこにコミットする責任も、そして、メリットもあるはずだ。

また、働く個人にもリスキリングの重要性に気づいてもらわねばならない。勤め先が提供するリスキリング機会に頼るだけでなく、自分自身でデジタルへの変化に対応してスキルを変えようとする意識改革が必要である。すべてがデジタルと切り離せない新しい経済社会の到来に向けてリスキリングへの意識を社会全体で高め、継続的な学習とスキル更新の習慣を獲得することが、将来的な技術的失業の脅威に対する最大のソリューションとなる。

おわりに

リスクリングとは何か。なぜ、いま、リスクリングが必要なのか。本書を通して、読者諸氏にそれを伝えたいと考えた。

よくあることだが、海外発の出来事やムーブメントを、数文字のアルファベットで表してしまうと、途端にそれらは単なる「流行り言葉」と化し、自分たちにどれくらい関係あるのか、実際に何をすべきなのかといった具体的な思考は遠ざかってしまう。デジタル・トランスフォーメーション=DXも、言葉だけが先行している感が少し前までの日本社会にはあったと思う。

だが、日進月歩のデジタル技術は世界を作り変えようとしている。好むと好まざるとにかかわらず企業も個人も、価値の生み出し方が瞬く間に変わるということ、身をもって体験することになるだろう。2020年の新型コロナウイルス感染症の世界的流行が、ビジネスと人々の生活をこれまでにない形で脅かしたことにより、DXに正面から向き合う覚悟が多くの企業で固まったのは、いまなお続くコロナ不安のなかでの前向きな変化だと捉えたい。

DX戦略を構築するとき、同時に戦略的に進めるべきものが従業員のリスクリングである。DX戦略が描くビジネスプランや事業の変革シナリオに照らし合わせたとき、それぞれの持ち場で働く従業員は、どのような変化を求められるのか。その変化に適應できるスキルや知識を彼らは持ち得ているのか。どうすればそれらのスキルや知識を獲得できるのか。これを見定め、能力の再開発=リスクリングの戦略を立て、着実に実行していくことなくして、DXは成功し得ない。いま働いている人々に、ビジネス上の価値創造にこれからも参加し続けてもらうための第一歩がリスクリングなのだ。

私たちのプロジェクトでは今後、内外の企業との対話や先進事例のリサーチを通じて、リスクリングの具体的な方法を明らかにしていく計画だ。読者諸氏には、ぜひ私たちとの対話に参加し、日本社会と日本企業のリスクリングの成功に向けて力を貸していただきたいと考えている。

2020年9月

リクルートワークス研究所

「DX時代のリスクリング」プロジェクトメンバー一同



Works Report 2020

リスキリング ～デジタル時代の人材戦略～

リクルートワークス研究所

〒104-8001

東京都中央区銀座 8-4-17

リクルート GINZA8 ビル

株式会社リクルート

TEL 03-6835-9200

<https://www.works-i.com>

執筆／

リクルートワークス研究所

「DX時代のリスキリング」プロジェクト

石川ルチア (アソシエイト)

◎石原直子 (主幹研究員)

大嶋寧子 (主任研究員)

後藤宗明 (特任リサーチャー)

孫亜文 (研究員・アナリスト)

千野翔平 (研究員)

森千恵子 (アソシエイト・進行)

(五十音順、◎=プロジェクトリーダー)

デザイン／小林正樹

印刷／北斗社

2020年9月発行

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Recruit Co.,Ltd. All rights reserved.

Works Report 2020

リスキリング

～デジタル時代の人材戦略～

リクルートワークス研究所

〒104-8001

東京都中央区銀座 8-4-17

リクルート GINZA8 ビル

株式会社リクルート

TEL 03-6835-9200

<https://www.works-i.com>

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Recruit Co.,Ltd. All rights reserved.