



リスキリングとは何か

いまリスキリングが必要な背景から
リスキリングを成功させるポイントまで解説



パーソルイノベーション株式会社

Introduction

DX（デジタルトランスフォーメーション）への取り組みがさまざまな業界で進む中、社員の再教育を意味する「リスキリング」というキーワードへの注目が高まっています。これは社会の変化、特にDXに対応できる人材の育成が企業の共通課題となっていることが背景にあります。

それまでの経験の延長線上にあるスキルアップではなく、変化に対応できる人材の育成を目指すリスキリングには、企業としてどのような取り組みをしていく必要があるのでしょうか。本資料では、リスキリングを成功させるコツや具体的な施策について紹介していきます。

Contents/目次

Part1.

なぜ今、リスキリングが必要とされているのか
～背景にある経営と現場の課題～ 3

Part2.

現場主導型のリスキリングとは
～短期的な課題解決に注目した取り組み～ 5

Part3.

リスキリングは組織の課題解決が目的
～具体的に進めるための施策～ 7

Part4.

経営主導で進める人材育成とスキル定義
～要員計画策定のコツ～ 9

リスキリング支援サービス「学びのコーチ」とは..... 11

なぜ今、リスキリングが必要とされているのか ～背景にある経営と現場の課題とは～



リスキリングとは

ここ数年で耳にすることが多くなったリスキリング。リスキリング（Re-Skilling）とは、自社の社員が持つ専門性を活かしつつも、雇用する側が求める新しいスキルを社員に習得させることを意味します。最近は特にDX（デジタルトランスフォーメーション）を進める上で必要となる、デジタル技術に対応できる人材を育成する目的で導入されることが多くあります。

リスキリングへの関心が高まっている背景には、DX推進が企業の共通テーマとなる中、DX人材の不足が深刻なボトルネックになっている点があります。すでにDXを導入している企業では、外部からの経験者を採用する次の段階として、現場で業務やサービスにデジタルを取り込める人材を、社内でも育成することに注目が集まっているのです。

経営主導のリスキリング

このリスキリングについて、企業では具体的にどのような取り組みが行われているのでしょうか。全社レベルで取り組む経営主導のリスキリングのトレンド、例えば

経営企画部や人事部、DX推進部などが経営陣の指示の下で施策を立案・推進するものについて見てみましょう。

▶ 経営主導で行われるリスキリングのトレンド

経営主導で、全社レベルで取り組まれる場合、対象者は選抜者と全社員の2階建てが基本構造になっているケースが多く見られます。さらに選抜者は初歩的な人と、より実践的な能力を持つ人に分かれる傾向にあります。

このスキームの難しいところは、選抜の設計と運用です。「誰を、なんの基準で、どのように選抜し、どのように運用するのか」のアセスメント（評価）が必要になり、そのためには「求める人材」と「評価判定基準」の明確化が欠かせません。

▶ デジタル人材定義のトレンド

しかしながら、実際には定義が細か過ぎることや、レベルやスキルの幅が広かったり、実際の業務との乖離が大きかったりすることから、定義づけが難しいのが実情です。そこで、多くの企業は以下の3つの視点で定義づけをしています。

- ①DXビジネス企画者
- ②DXデータ分析者
- ③DXテクノロジー実装者

リスクリングの施策概要や課題感

また、リスクリングに取り組む企業のトレンドをまとめると、以下のような施策概要や課題感が見えてきます。

▶ 目的

20XX年までにデジタル人材を〇〇人創出（育成）する

▶ 施策概要

- ・デジタル人材定義に基づき選抜レベルを設ける
- ・年度ごとに各選抜レベルの目標数を定める
- ・各選抜レベルにおけるトレーニング内容を定める
- ・各選抜レベルへの認定条件を定めアセスメント施策を進める

▶ 課題

- ・デジタル人材定義が現場ニーズとフィットしない
- ・アセスメント施策とトレーニング施策が連動しない
- ・予算内でアセスメントオペレーションが設計できない
- ・アセスメントの最終承認者が現場・人事・DX部署の

整理ができない

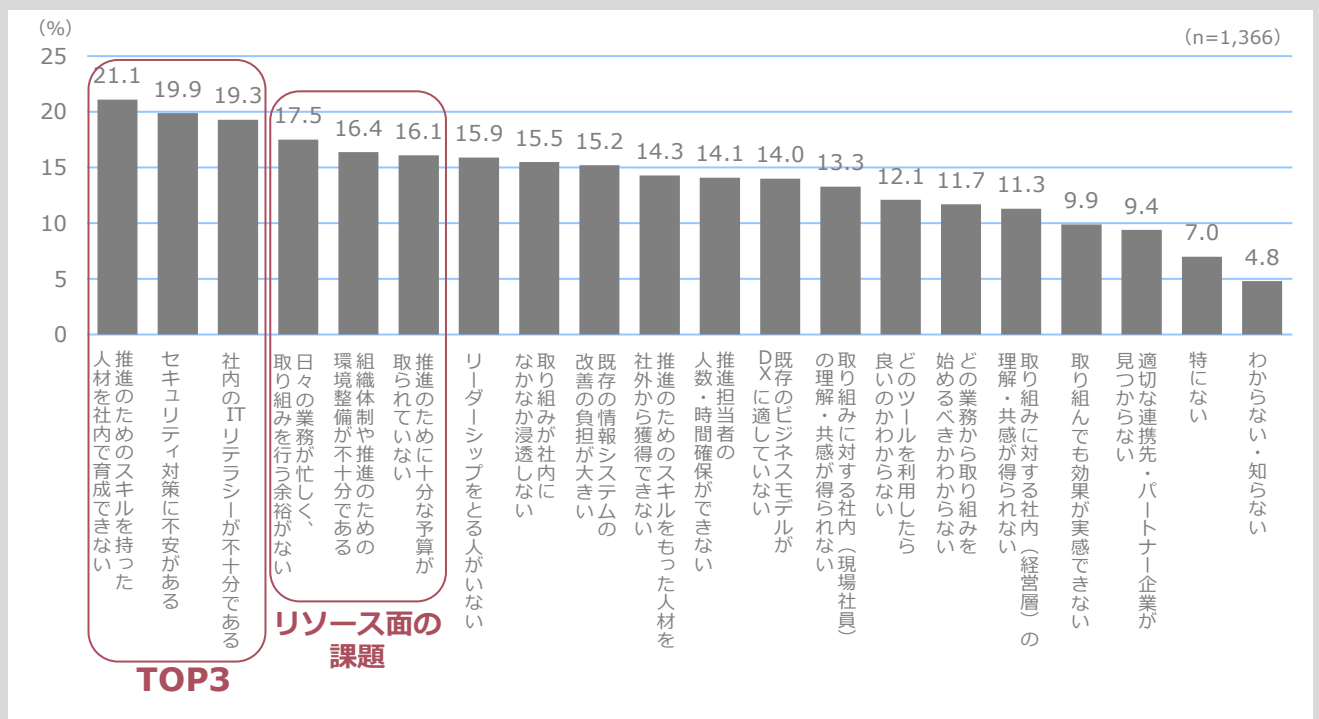
経営主導と現場主導

こうした取り組みを進めていくと、現場からは反対や不満が出てくる可能性があります。それは、これらの視点は経営主導のリスクリングであるためです。

こうした反対や不満の声を減らすには「経営主導」の取り組みに「現場主導」の要素を組み合わせる方法があります。現場主導のリスクリングは、経営主導よりもアウトカム（結果・成果）がより現実的なケースが多く、取り組みやすい側面がある一方で、インプットの内容は短期視点になりがちです。長期的な視点で行う「経営視点」といかに組み合わせるかがポイントとも言えるでしょう。

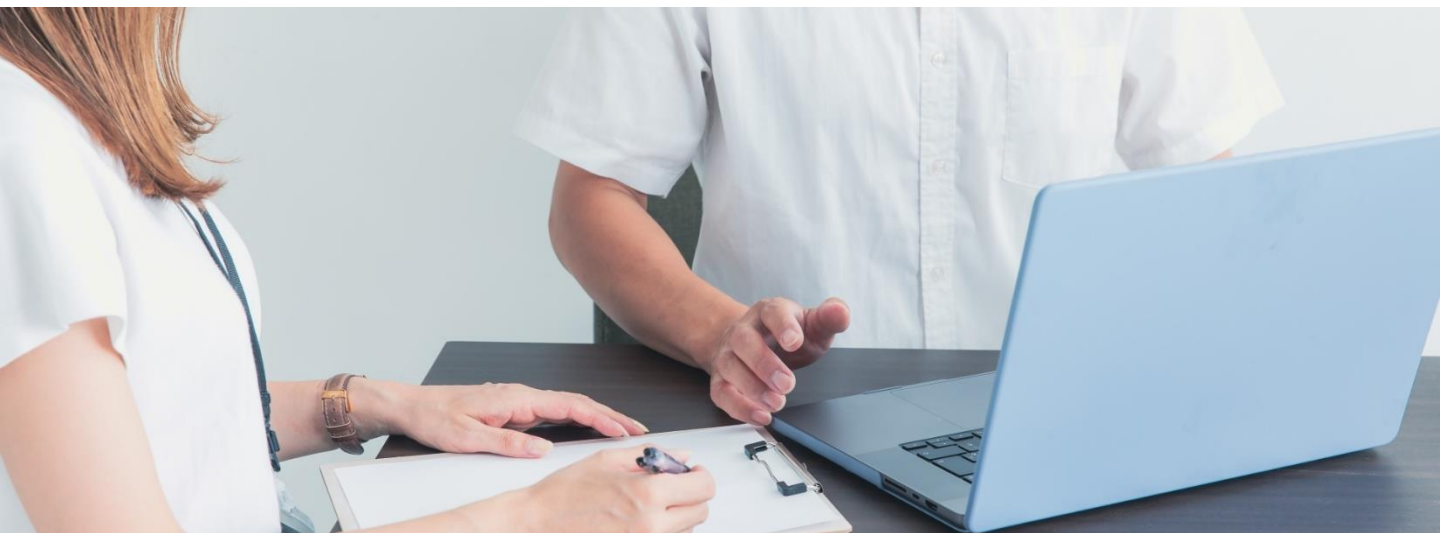
これらの取り組みはどのように進められているのでしょうか。まずは「現場主導」の取り組みや抱えている課題感について、次ページで紹介します。

DX推進について、取り組みの障壁は何か（全体）※複数回答



出所：パースホルディングス「DX推進に関する最新動向調査レポート2021」
https://go.persol-group.co.jp/wp09_phd_dl.html

現場主導型のリスキリングとは ～短期的な課題解決に注目した取り組み～



経営と現場の連携は可能か

日本の企業はいま、経営主導のリスキリングに加え、現場が主導する形のリスキリングの動きも活発化しています。

現場主導のリスキリング施策は、「現場の業務をデジタル化する」という明確で詳細なゴール設定が可能となり、推進力を持つ一方、目の前の業務に必要なスキルをインプットすることに集中しがちで、取り組みが留まってしまうリスクもあります。

経営と現場、双方に長所と短所があり、両者は補完関係にあるように見えます。しかしながら、その連携は簡単ではありません。

経営と現場の連携が難しい背景

現場主導のリスキリングを行うことにより、どのような効果が生まれるのでしょうか。

ある企業では、多くの業務でデジタル化が遅れていました。例えば、FAXやメールなどによる取引先との連絡では、書類のやり取りを行い、業務管理はエクセルに手入力で行っていました。日々の業務結果や勤務実態を上

司に報告する際にはレポートを作成します。こうして膨大な作業が発生していました。

この企業では、それまでも一部の業務にITを取り入れて生産性を高めてきましたが、業務全体を見れば理想の状態とは程遠い状況でした。なぜうまくデジタル化が進んでいなかったのか。その背景として考えついたのが、現場の人材の質的な成長が追いついていなかったことでした。業務を構造的に捉えて、効率化を考えながらはたらく一部の人材と、目の前の膨大な量の仕事に追われる大多数の人材の2層に分かれてしまっていました。

デジタル人材に必要な要素

この2層を分けているのは、デジタル化を「自分ごと」としてとらえることができるか否か、です。「自分ごと」として捉えられる人は、積極的に学び、仕事に生かすことができますが、捉えられない人は自分の仕事以外のタスクが発生したと考え、真剣に取り組みません。

「仕事が増える」という同じ課題であっても、その捉え方によってデジタル人材になれるかどうか分かれてしまうのです。

現場主導型が目指すべき目的

こうした組織の課題を解決するためには、非デジタル人材のメンタルモデル（意識・行動パターン）を、デジタル人材のそれに変容させることが必要です。具体的には、デジタル化の必要性を感じない状態から、必要性を感じる状態へと変える。これこそ、現場主導のリスクリングが目指すべき目的なのです。

そこで有用なのが「体験」です。紹介した企業では、リスクリングの施策として「組織のメンバーに業務のデジタル化を体験させる」取り組みを行いました。メンバーに基礎レベルのデジタルスキルを習得させ、そのスキルを使って業務の自動化に取り組んでもらう。「便利になった」「仕事が楽になった」と体感することにより、デジタル化の必要性に気づくことができました。

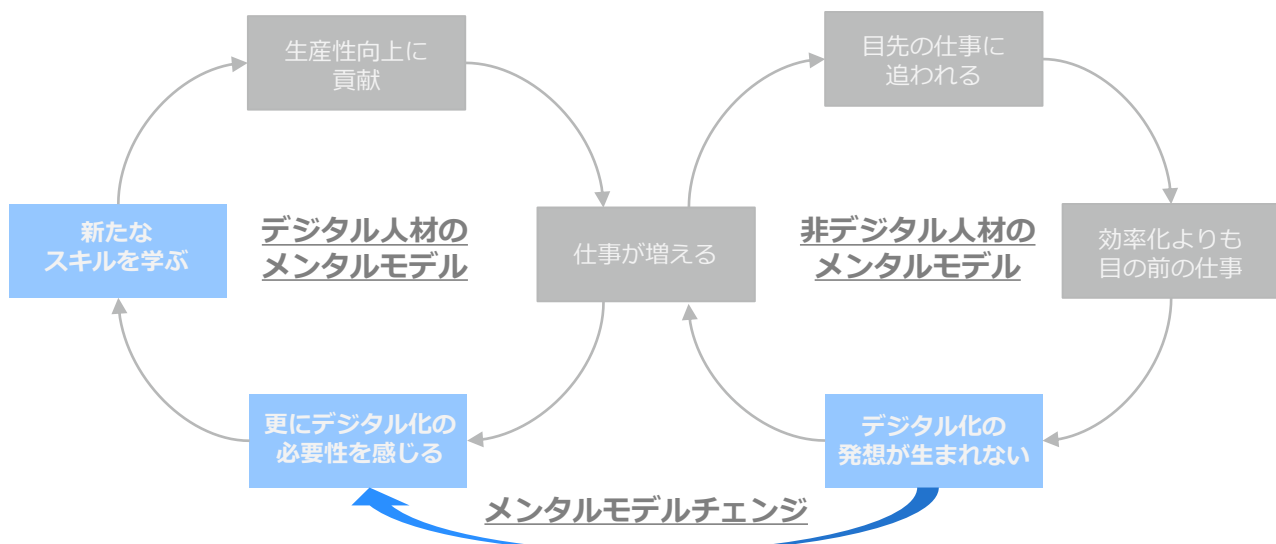
経営側との課題の擦り合わせを

現場主導のリスクリングの特徴は、組織の具体的な課題、例えば「業務の生産性や品質を高めたい」といった明確な目的を持っていることです。ところが、現場でリスクリングを進めようとするときポジティブ・ネガティブの様々な反応が示されることになります。現場のリーダーはリスクリングを進めるにあたって、メンバーのメンタルモデルを適切な方向に転換し、解決に導かなければなりません。

そして、この現場主導のリスクリングと経営主導のリスクリングを上手くかみ合わせるには、現場の組織が抱える短期的な課題と、経営上の中長期的な課題とをすり合わせ、連結させることが望ましいでしょう。

次ページでは、上記のような現場主導のリスクリングにおける、具体的なプロセスについて解説します。

デジタル化人材へのメンタルモデルチェンジ



出所：パーソレイノベーション

リスキリングは組織の課題解決が目的 ～具体的に進めるための施策～



リスキリングへの意識改革

リスキリングが単なるスキル習得の手段ではなく、組織の課題解決が目的だとすれば、どのような考え方やプロセスにより進めることが望ましいのでしょうか。

リスキリングのプロセスを検討する上で考慮すべき重要なポイントは「リスキリング対象者のマインドセットを把握し、改善を促すこと」です。「デジタルスキルを習得して業務へ生かすことはごく自然なこと」という捉え方になるようにマインドセット（意識改革）を進める必要があります。

DXが進まない企業では、社員が自らのリスキリングを必要と感じていない傾向の割合が高い「アナログ型人材」が多く、「デジタル型人材」が少ない状態にあると考えられます。ゆえに、スキル研修だけではその効果は十分得られにくく、マインドセットの把握と改善をセットで進める必要があるのです。

多数派の意識に強く影響を受ける

組織のメンバーは、組織におけるアナログ型とデジタル型それぞれの人数比率に影響を受け、いずれか多い方

のマインドセットに引っ張られます。また声の大きな人、あるいは上司である管理者のマインドセットにも強く影響を受けます。

現場主導のリスキリングにおいては、スコープ（範囲）の中に「職場環境の変革」を入れておくことが重要です。本人を取り巻く環境を考慮した上で、どのような状態であればリスキリングがうまく進むのかを考えるのです。

疑問を感じる社員にはフォローを

「このデジタルスキル研修は自分がすべきなのか」と疑問に感じている社員に対しては、会社は上司を通じて「それはあなたの仕事だ」とはっきりと示す必要があります。多くの場合、会社からの期待があった上で、本人が自分の仕事の捉え方を変える、という順番になります。

もし上司がアナログ型人材のマインドセットを持っているならば、社員のリスキリングの妨げになってしまうでしょう。その場合は部下の動機づけを行わせ、上司もリスキリング施策に巻き込んでしまうのが効果的です。

具体的な成果や手段の設定

リスクリング施策を進めるには、まずデジタルによる業務改善をテーマにした人材育成施策について、目指す成果と手段を設定します。また、デジタルによる改善には終わりはありません。「改善は継続的に行われるべき」という認識をメンバーが共有することも重要です。

▶ 目指す成果

実際の業務でデジタル活用を進めること

▶ 手段

- ・ 管理職は対象社員に当該業務改善をアサイン
- ・ 業務へのデジタル実装は対象となる社員自身が行う
- ・ 活用するデジタルスキルのトレーニングが受けられる環境を用意する
- ・ 管理職は対象社員のマインドチェンジを観察・支援

管理職層も巻き込んだ能力開発

リスクリングは管理職にとってもチェンジマネジメントの能力開発につながります。

管理職には2つのスキル、①業務改善スキル②リーダーシップスキルが求められます。業務フローを俯瞰

(ふかん)し、改善に向けた判断や検証、維持管理をする能力に加え、社員が変化に順応するように導くことも必要となります。

デジタル活用による継続的な改善に向けて、組織のリーダーの下、管理職から社員まで関係者が協力する環境を作ることが求められます。

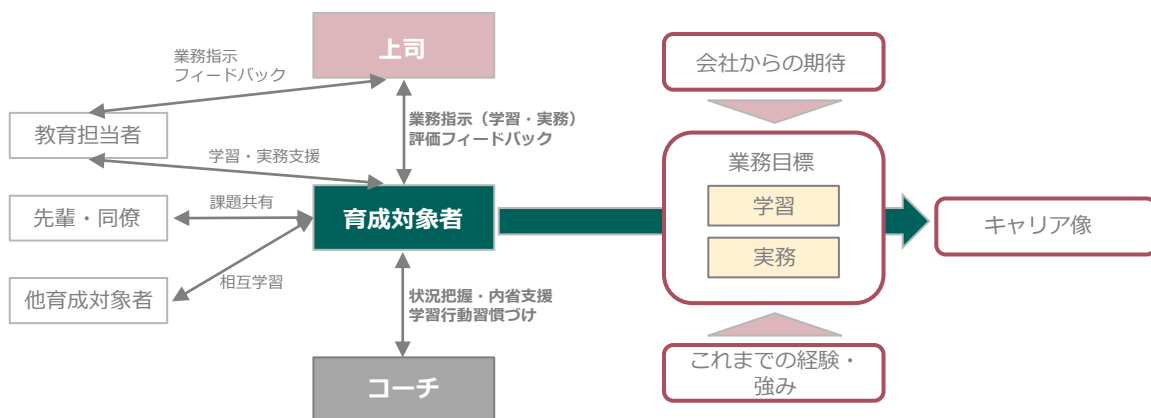
別の人物（コーチ）による支援

管理職がチェンジマネジメントスキルを発揮することで、組織内ではデジタル活用が推進され、社員のリスクリングも進むことになります。しかし、こうした能力を持つ人材は稀でしょう。

その場合、管理職ではなく、別の人物（コーチ）を用意する方法もあります。直接的な業務指示は管理職が行いますが、コーチは育成対象者の活動を助け、業務改善とデジタル活用の推進を支えます。現場の管理職が主導するスタンスは維持したまま、その活動を進めることが可能となります。

このように、リスクリングは単なるスキル研修ではなく、管理職のリーダーシップによるチェンジマネジメントを伴う性質があるものなのです。

リスクリング対象者を直接支援する施策例



出所：パーソルイノベーション

経営主導で進める人材育成とスキル定義 ～要員計画策定のコツ～



経営戦略から事業戦略へ

経営主導のリスクリングでは、デジタル推進を主導する部署を設置、有望な人材をこの部署に異動させることで、デジタル人材へリスクリングさせていく手法がよく取られます。

経営戦略においては、まず中期経営計画においてデジタル化を目指す方針を示し、それを事業戦略において各部門に落としていきます。その後、組織の役割整理の議論を経て、デジタル化推進を担う部署の新設、あるいは既存部署に追加するなど、組織デザインを進め、加えて、その役割を担う人材像も示します。そして、必要に応じて採用や移動配置、内部育成などの要員計画への取り組みを進めることになります。

「内部」人材育成の重要性

この要員計画を進めるにあたっては、労働市場を「外部」と「内部」の視点で整理するとわかりやすいでしょう。例えば、「外部」における即戦力としては中途採用による人材確保がまず浮かびます。しかしながらデジタル人材の争奪戦が起こっている今、有能な人材の確保は

なかなか難しいのが実態です。「外部」の人材を要育成戦力として捉える場合も、デジタルに強い新入社員の確保は年々厳しくなっています。

「外部」と比べると、「内部」の人材を活用すればこうした手間を省けることに加え、企業文化や自社事業への理解、社内の人間関係がすでに構築されていることなどから、デジタル推進をスムーズに進めることができるでしょう。「内部」における即戦力人材がいる場合は、彼らを軸にデジタル化部署を作ることができます。一方、即戦力ではなく要育成戦力であれば、企業の中にいる人材であることから基本知識や企業理念を理解しているメリットがあり、リスクリングは主にこの人材を対象とすることになります。

最初のハードル「スキル定義」

リスクリングに向けては、どのようなスキルを習得すべきかを明確化する「スキル定義」が最初の取り組みとなりますが、デジタル推進は経験がないことも多く、スキル定義を経営陣が明確に示すことはなかなか難しいのが実態です。また事業、技術、人事など、多様な人材が関われば、組織間の役割分担や連携のあり方への配慮も必

必要になるでしょう。スキル定義は、こうした問題を持ち越えながら進めていく必要があるのです。

異動配置が生む効果と負荷

リスクリングを本格的に推進する場合は、異動配置を伴った施策が効果的です。より強いコミットメントを生み、スピーディーな人材育成が可能になるからです。しかし、組織にも社員にも負荷が大きくなるというデメリットもあります。

異動を受け入れる部署のマネジメントにも大きな負荷がかかります。目標設定や業務プロセス設計と指示などに加え、新しい取り組みへのプレッシャーもあるでしょう。こうした部署の管理者に対しては、組織的な支援も重要です。そしてこうした課題に対しては、どのような取り組みが有効なのでしょう。

▶ 異動時の正しいコミュニケーション

経営からの明確な期待を伝え、スキル要件を明確化した上でリスクリングを進めれば明るい未来が待っているとってもらうことが重要です。

▶ 異動後の組織的支援

異動後のリスクリング施策では、求める人材像、スキル要件を満たすために、経営陣は管理者と二人三脚で社員の成長に伴走していくことが求められます。

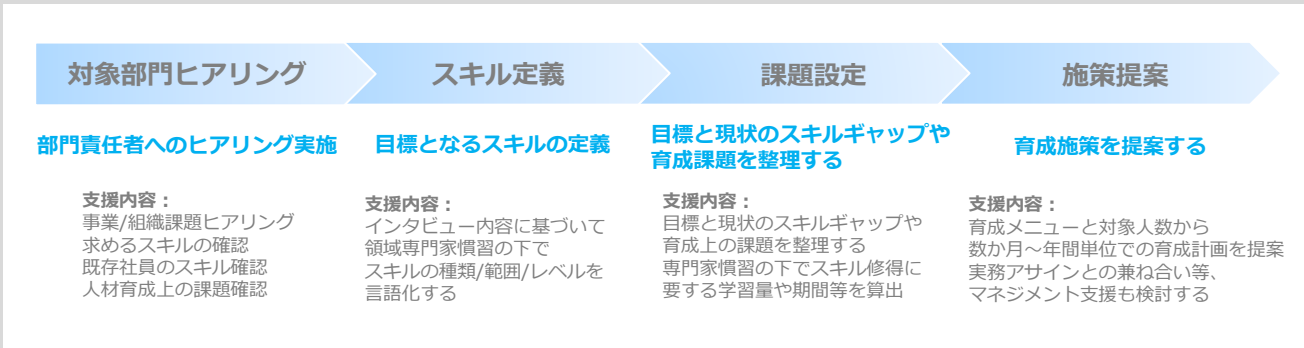
例えば、育成計画や到達目標を定め、モニタリングを実施します。その進捗に沿って実務の付与や、追加の支援を行うのです。組織的な伴走を通じて、リスクリングのゴール達成の実績を積み重ねれば、組織としてのノウハウも積みあがっていくでしょう。

リスクリングは成長の武器に

リスクリングは、個人にとっては勤勉さと変化対応力が求められ、組織にとっては組織的な活動の中でじっくりと人材を育てる力が求められます。

企業がリスクリング施策を進める際、検討や運用のリソース、ノウハウが足りないことがあるかもしれません。そんな企業を助ける様々なリスクリング支援サービスが生まれています。これらを活用しながら、リスクリングを企業発展につながる武器として磨いていきましょう。

スキル定義と施策提案の活動例



出所：パーソレイノベーション

リスキリング支援サービス 「学びのコーチ」とは

学習者の心に寄り添い、最適なカリキュラム設計と学習伴走の仕組みで組織に必要なリスキリングを成功に導きます。

デジタル人材の獲得競争が過熱

総合経済対策（2022年10月28日閣議決定）により、リスキリングに5年間で1兆円の支援策が発表されました。リスキリングというキーワードに注目が集まっています。

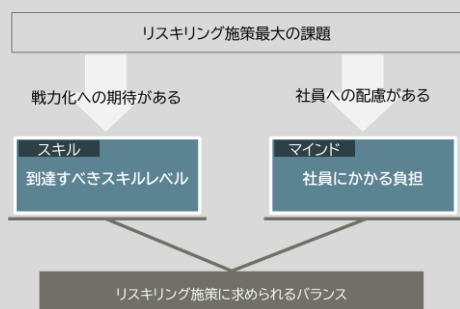
企業がDXを推し進めるためにもデジタル人材の需要が高まっています。そのため、市場ではデジタル人材の獲得競争が過熱しており、外部からの雇用と並行して内部人事施策としてリスキリングの需要が高まっています。

リスキリング施策成功のカギ

リスキリング施策最大の課題はスキルとマインドのバランスを取ることです。知識としての学習（スキル）だけでなく、マインドセットの変革による学習習慣の定着化や目的意識の醸成が重要です。

「学びのコーチ」は最適なカリキュラム設計とコーチによる学習伴走でリスキリング施策を成功に導きます。

リスキリング事例 目的



リスキリング事例 支援

課題	支援概要
スキル 到達すべき スキルレベル	デジタルスキル要件定義とカリキュラム設計 学習データによる達成度の計測
マインド 社員にかかる負担	コーチによるマインド醸成 学習継続率99%の学習伴走

「学びのコーチ」が選ばれる理由

施策の検討要件

Q：人材育成基準の達成可能性

C：費用対効果の合理性

D：IT人材獲得手段としての再現性

「学びのコーチ」が選ばれる理由

▶ スキル要件定義とカリキュラム設計
達成度の計測

▶ 中途採用費用とのバランスするリスキリング費用

▶ 学習継続率99%の伴走ノウハウ
キャリアコーチングノウハウ

デジタル人材育成に関する
無料オンライン相談実施中

問い合わせ先「学びのコーチ」：
<https://www.manabicoach.jp/contact>

