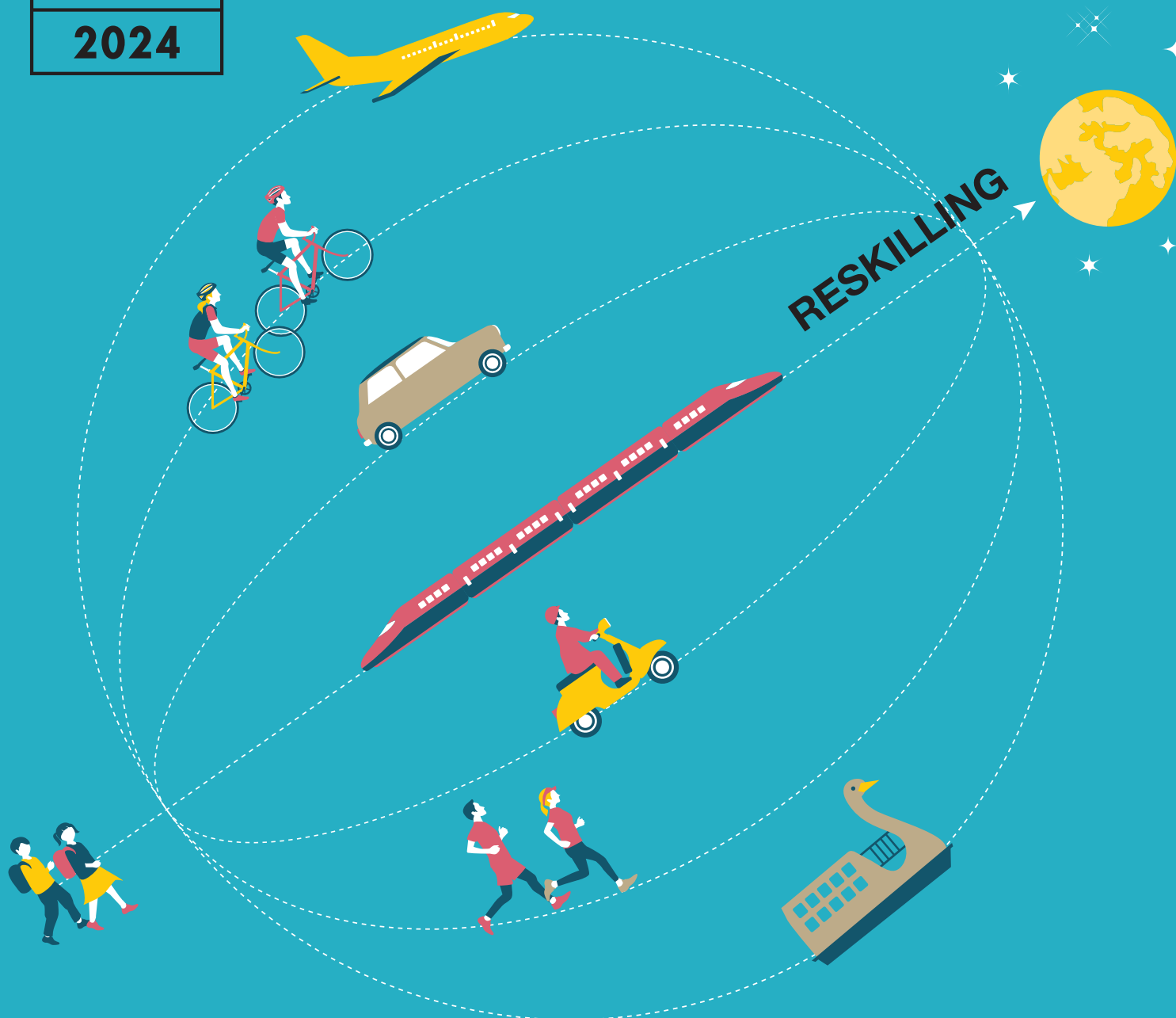


Works  
Report

2024



企業で働く

ミドルシニアのリスキリング

7つの目的と促進のカギ

# Contents

	はじめに	03
Chapter 1	遅れるミドルシニアのリスクリング	04
Chapter 2	学習者としてのミドルシニアの特徴	06
Chapter 3	ミドルシニアのリスクリング 7つの目的と促進のカギ	08
Column	「他者への貢献」と「自己実現」を 後押しする要素 花王	12
Chapter 4	個人と組織が得る効果	13
Chapter 5	事例紹介	
企業事例	アーリーアダプターへの集中支援が ミドルシニアを動かす ヤンマーホールディングス	14
個人事例	研究者からデジタルを実装する人材への転換 医薬品研究職の男性（59歳）	15
Chapter 6	ミドルシニアのリスクリングの チェックポイント	16
	おわりに	18

## はじめに

現在、多くの企業がデジタルトランスフォーメーション（DX）戦略を進めており、社員のリスクリングにも力を入れています。しかし、特にミドルシニア層（45～59歳）は、事業の中核を担う立場でありながら、デジタルスキルの習得が進んでいません。

リクルートワークス研究所の「デジタルの活用と学びに関する調査」（2022年、有効回答数1万859人）によると、40～50代の回答者3,280人のうち、96%が現在ITやデジタル技術の学習をしていないことが判明しています。

海外でも同様に、ミドルシニアのリスクリングについて議論されており、世界経済フォーラムでは、50代以上の労働者を優先的に研修することが、事業と社会の両面にメリットをもたらすと指摘されています。

日本では若年者の人口が減少しており、10年以内には働く人の40%近くが55歳以上に達すると予測されています。企業がデジタル技術を活用して事業を展開していくためには、ミドルシニアにもデジタル分野の知識とスキルを備えてもらうことが急務です。しかし、ミドルシニアのリスクリングに関する先行事例や知見はまだ限られています。

リクルートワークス研究所では、DX推進とDX人材の育成を両輪で進めている企業や、ミドルシニア向けのプログラミングスクール、個人でデジタル分野のスキルを習得したミドルシニアなどの協力を得て、ミドルシニアならではのリスクリング推進のポイントについて調査を行いました。個人レベルでは、元々デジタル職ではないミドルシニアがデジタル人材に転換した萌芽事例が現れています。本書では、そのような事例を増やして社内に変化を起こしたい企業の担当者の方々へ、ミドルシニアのリスクリングを促進するための方法を提案します。

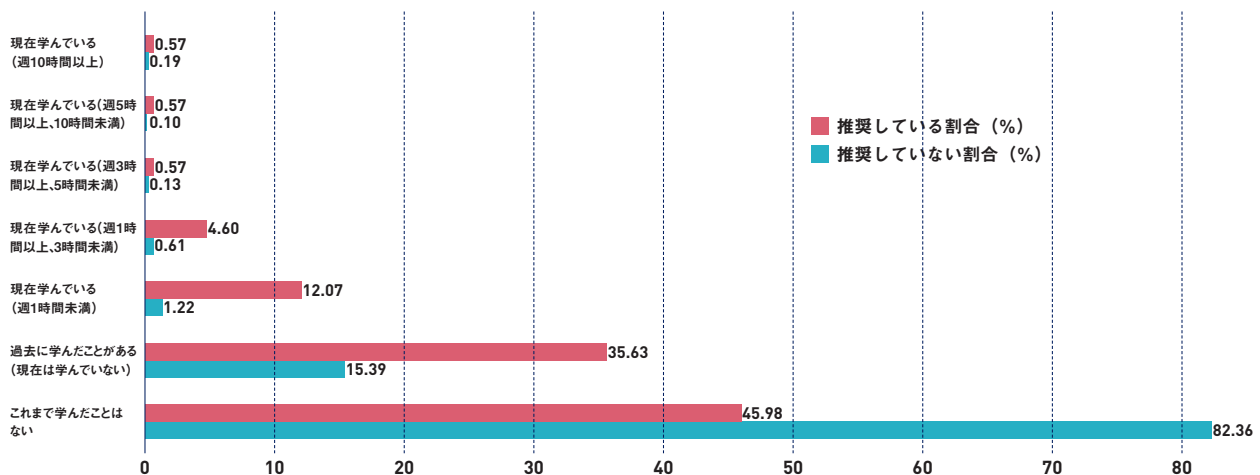
# 遅れるミドルシニアの リスキリング

日本では個人が自ら学ぶ習慣が少なく、社員のリスキリング（デジタルスキルの再開発）を推進するには、企業からの働きかけが重要です。実際、働く40代と50代のうちIT・デジタル技術を学んでいる人の割合を、会社から学習を推奨されている人とそうでない人で比較すると、前者は約18%であったのに対し、後者は約2%と約8倍の差がありました（下図）。

ミドルシニアのリスキリングは、今後企業にとって重要性が増すと考えられます。第1に、職場でミドルシニアが占める割合が34.7%と高いことが挙げられます<sup>1</sup>。彼らがIT・デジタル技術を理解していなければ、それらを活用した業務プロセスの変革や新たな価値創造に関してフラットな会話が行われにくくなり、イノベーションの妨げとなる懸念があります。

第2に、多くのミドルシニアは役職に就いており、組織のDXの推進において、核となる存在であることが挙げられます。ハーバードビジネススクール（HBS）が日本を含む世界の大手企業35社に実施した聞き取り調査の結果、中間管理職が組織のリスキリング成功のカギを握っていると報告しました<sup>2</sup>。調査によると、一般的にマネジャーは、メンバーが業務時間に研修を受けて異動していくことや、リスキリングによって職種転換した人材の採用に否定的でした。一方で、マネジャーがリスキリングに肯定的な場合、そのチームは新しいテクノロジーへの順応性が高かったのです。日本で係長級に就く人の平均年齢は45.3歳、課長級は48.7歳ですから<sup>3</sup>、中間管理職に就くミドルシニア自身が、デジタル技術の知識とスキルを身につけることは、マネジャー

## 会社がIT・デジタル技術を学ぶことを推奨しているかとIT・デジタル技術を学んだ経験の有無



出所:リクルートワークス研究所(2022)「デジタルの活用と学びに関する調査」

- 総務省統計局による2023年8月の労働力調査では、雇用されている人6088万人のうち2114万人を45～59歳が占め、全雇用者の34.7%に当たる。
- 2023年4月26日Unleash!における講演「The Reskilling Revolution: Insights from The Digital Reskilling Lab at Harvard Business School」より。2022年に「デジタル・リスキリング・ラボ」を設置し、大手企業のリスキリングの有効性や仕組みを検証している。
- 厚生労働省「令和3年賃金構造基本統計調査」

が陥りがちな問題を回避し、変化の推進者となるうえで重要と言えます。

## 多くの企業はミドルシニアにリスキリングをしていない

しかしながら日本企業の多くは、ミドルシニアに対してリスキリングを積極的に進めていません。2022年にリクルートワークス研究所が行った調査によると、非デジタル業務を担当する40～59歳の正社員のうち、「会社からITやデジタル技術を学ぶことを推奨されている」人は、3,280人中わずか174人（5%）でした<sup>4</sup>。企業がミドルシニアのリスキリングに消極的な理由の1つは、「学習スピードが遅く、この世代に投資をしても、定年までに回収できない」という考え方があるためです。

ただし、20～30代の転職率が高いことからわかるように<sup>5</sup>、必ずしも若い年代であれば教育投資を回収できるわけではありません。また、これまでの研究では、ミドルシニアにはその時期に適した学習方法があるとされており、対象者に合ったサポートを提供することで、若手へのリスキリングと同等の効果が期待できます。ミドルシニアへの思い込みから教育投資を行わないことは、これからの社会の変化に組織が適応していくうえで、大きな障壁となりかねません。

## ミドルシニアの特徴を踏まえたサポートを

企業は、ミドルシニア世代に対してデジタルスキルを身につけるための支援策を検討することが重要です。たとえば今日におけるミドルシニアのキャリア面の特徴として、会社主導の異動や転勤によってキャリアを形成してきたために、将来を見据えたス

キル習得ではなくその時々で必要なスキルを獲得してきたこと、人によっては役職定年により仕事との向き合い方や意欲が変化する時期であることが挙げられます。また業務面では、ミドルシニアは業務内容やリスク、顧客の訴求ポイント、社内事情などを熟知していること、社内にある情報やデータを把握していたり、それらにアクセス権限を持っていたりすることが挙げられます。

企業で働くミドルシニアに求められるデジタルスキルは、データに基づいて意思決定するマインドなど、年代にかかわらずビジネスパーソン全員が持つべき汎用的なデジタルスキルですが、リスキリングを効果的に進めるためには上記のような特性を踏まえてミドルシニアのための施策を検討することが必要です。私たちは、リスキリングに取り組む企業やミドルシニア個人との対話から、デジタル技術を学ぶミドルシニアそれぞれの「目的」が手がりとなると考えました。本書では、7つの目的を説明し、それに合わせたサポートを提案します。

### ミドルシニア社員の現状

#### 【キャリア面の特徴】

- 会社がキャリアを主導してきた世代
- 管理職は役職を降りて仕事内容や仕事への向き合い方が変わる時期

#### 【業務面の特徴】

- 業務内容やリスク、顧客の訴求ポイント、社内事情などを熟知している
- 社内にある情報やデータを把握およびアクセス権限がある

### ミドルシニア社員に求められるデジタルスキル

- データに基づいて意思決定をするマインド
- 自分の発想を基にプロトタイプを作ることができる開発スキル
- 今利用しているオフィスツールの一段階上の機能を活用するスキル
- + 事業や業務に特化したデジタルの専門知識・スキル

出所：「中高年社員のリスキリング」聞き取り調査より筆者作成

<sup>4</sup> 2022年全国の就業者および就業希望者約1万人を対象に実施した「デジタルの活用と学びに関する調査」より。（調査概要は後頁）

<sup>5</sup> 厚生労働省「令和4年雇用動向調査」。男性25～29歳の転職入職率は14.7%、30～34歳は9.1%であるのに対し、50～54歳は4.5%。女性は年代による差は小さいものの、同様の傾向がある。

# 学習者としての ミドルシニアの特徴



ミドルシニアには、キャリア面と業務面の特徴に加えて、学習の動機や方法にも特徴があります。企業がDXや業務の自動化を進めるうえで、全従業員がデジタルやAIのリテラシーを持つ必要がありますが、学習者としてのミドルシニアの特徴を踏まえることで、ミドルシニアのリスキリングはスムーズに進むでしょう。

## 自分に適した 学習スタイルを 認識している

ミドルシニアの強みとして、長年の経験から自分に最適な学習方法を身につけていることが挙げられます<sup>1</sup>。同年代のコミュニティで意見交換をしながら学ぶ、講師と1対1で学ぶなど、人によって学びやすい方法を自覚しています。

たとえば、50代後半でウェブ制作を学び始めた経理職の女性は、まず指示通りにツールを使ってみて、機械が出したアウトプットを遡ることで、仕組みを理解する方法を取り入れています。

## 動機は身近な問題解決

ミドルシニアは日常の業務や自分の役割に対して、すぐに応用が利く知識を求める傾向があります<sup>2</sup>。つまり、将来的に役立つ知識よりも、目の前にある問題を解決できるとわかると、学ぶきっかけになるのです。たとえば東京海上日動火災保険で実施されているデジタルマーケティング講座は、マネジャー層であっても保険業界で応用しやすいコンテンツとなっています。

また、自分と似た境遇の人が、デジタルスキルを習得したことで人生や仕事で良い変化を得ていれば、学ぶ意欲が刺激されることもわかっています<sup>3</sup>。たとえばヤンマーホールディングスでは、社員のデジタル活用事例を全社に拡散していますが、中間管理職が隣の部署の成功事例を知ることで、「その技術は自分の部署でも役立つそうだ」と取り組むきっかけになっています。

1 糸井江美。(2005). 学力の衰えと直面する高齢英語学習者. 教育研究所紀要, 14, 41-46.

2 上野昌之。(2009). 通信制高校における中高年学習者の学びについての考察: 都立 A 高校における事例を中心に. 埼玉学園大学紀要. 人間学部篇, 9, 245-256.

3 Kárná E, Aavikko L, Rohner R, Gallisti V, Pihlainen K, Müller C, Ehlers A, Bevilacqua R, Strano S, Maranesi E, et al. (2022). A Multilevel Model of Older Adults' Appropriation of ICT and Acquisition of Digital Literacy. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(23):15714. <https://doi.org/10.3390/ijerph192315714>

4 糸井江美。(2005). 学力の衰えと直面する高齢英語学習者. 教育研究所紀要, 14, 41-46.

5 同上

6 大木栄一, 鹿生治行, & 藤波美帆。(2014). 大企業の中高齢者 (50 歳代正社員) の教育訓練政策と教育訓練行動の特質と課題—65 歳まで希望者全員雇用時代における取り組み. 日本労働研究雑誌, 643, 58-69.

## 短期記憶に頼らない

スピードや短期記憶力、聴力など、加齢によって低下する能力がありますが、複数の感覚機能を使用する学習方法であれば、ミドルシニアの記憶にとどまりやすいことがわかっています<sup>4</sup>。たとえば、コンテンツを映像化する、シンボル化する、話す、書く、聴く、歌う、などの方法を組み合わせるのです。さらに、その人にとっての新しい情報をすでに持っている経験や知識に関連付けることで、より記憶にとどめることができます。また、出題範囲を狭めて頻繁に試験を実施することで、理解度をこまめに確認できるだけでなく、短期記憶力に頼らず良い成績を取ることができ、本人が学習を継続する力にもなります<sup>5</sup>。

## 学ぶ楽しさには「タイプ」がある

楽しむことで学習が捗ることは容易に想像できますが、どのような学習を「楽しい」と感じるかは、年代によって違います。35～49歳の現役世代は、「学習が自分の仕事や活動、生活に関係している」「学んだことを現実の場面で生かせる」など実用的な学びを楽しいと感じる一方で、50～64歳では、「学習によって多様な考え方ができるようになった」といった、視野が広がるような学習を楽しいと感じる傾向にあります<sup>6</sup>。たとえば50代のAさんは、「今のスキルではセカンドキャリアを生き抜けない」という危機感からデジタル領域を学習し始めましたが、講師と交流するなかでデジタル技術が社会課題の解決に貢献する可能性を知り、学習がより意義あるものになりました。

## 学習後の設計を立てる

ミドルシニアになると、加齢とともに自己効力感が低下する傾向があります<sup>7</sup>。「今さら新しい学習は無理だ」「会社で必要とされていないのではないか」「自分のスキルは社外で通用しない」などと自信をなくしやすく、さらに役職定年や定年などによって、役割の喪失感を得やすい年代です<sup>8</sup>。また、学習を終えても、短期間で目覚ましい変化が起こることは現実的ではありません。たとえば、プログラミング言語を学んだ後、実務でトラブルシューティングを自分でいながら使いこなせるようになるまでに1年半から2年かかることがあります。生産性が上がるまでの期間と、学習後に期待する役割を設計に組み込んでおくことが重要です。



<sup>7</sup> 三輪卓己 (2019). 知識労働者のミドル期以降の効力感を高める要因 (京都産業大学, 京都マネジメントレビュー 35, 67-89).

<sup>8</sup> 山本裕一. (2013). 中高年等の地域への参画を促す学習プログラム集 中高年等の地域への参画を促す学習プログラムの開発に関する調査研究報告書 (国立教育政策研究所, 平成 24 年度 社会教育事業の開発・展開に関する調査研究事業 Research Report 2012).

# ミドルシニアのリスキリング 7つの目的と促進のカギ

リスキリングは、事業戦略に基づいて、会社が主導して社員に新たなスキルを獲得してもらい、デジタル技術の進展とともに大きく変わる職業に対応できるようにする取り組みです。ただ、会社が強制的に推し進めても、学習効果は高まりません。日本総研の調査によると、ミドルシニアが学習時間を前年よりも増やした理由は、給与などのインセンティブのためでも、時間ができたからでもなく、「学ぶ目的ができたから」の割合が最多で6割超を占めました<sup>1</sup>。個人が自発的に目的を見つけ、会社がそれを理解して適切にサポートすることで、リスキリングが進むと言えます。

ミドルシニアは、これまでのキャリアも現在の状況も、人によって多様です。会社の意向で部署異動を複数回経験した人もいれば、1つの部署で専門性を磨いた人もいます。住宅ローンや教育費に

費用をかけている人、家族を介護している人など、金銭的な事情や望む働き方もさまざまでしょう。また、定年後も勤務先で貢献し続けたいと考える人、まったく違う分野にチャレンジしたい人、趣味を中心に生活したい人など、将来の希望も違います。個人の状況によってデジタル技術を活用する場も方法も変わるため、リスキリングの先に何を得たいかの目的も多様にあるはずです。

聞き取り調査では、ミドルシニアがデジタルスキルを習得する目的として、7つのテーマが抽出されました。目的は1人1つとは限らず、複数持っている例もありました。本書では、リスキリングするミドルシニアそれぞれの目的に適したサポートを提案します。どのサポートもリスキリングする全員に必要なですが、個人の目的によって、特に核となるサポートがあります（下図）。

## ミドルシニアのリスキリング 7つの目的と促進のカギ

目的	促進のカギ
1 変化についていくため	必要な学びの提案、体系的なプログラム、学習の伴走
2 DXのための基礎習得	学習の伴走、体系的なプログラム
3 好奇心	業務との接続イメージ、必要な学びの提案
4 他者への貢献	解決してほしい問題の提示
5 自分の仕事に役立てるため	疑問解消の機会、裁量権
6 現場で通用し続けるため	最前線の間、継続学習の機会
7 自己実現	新たな活躍の間、新たな役割

1 日本総研(2023)「リスキリングに関する従業員向け調査」



# Reskilling Accelerators

## 目的 1 変化についていく ため

- 例**
- 消費者の行動がデジタルヘシフトしている。自分たちの事業でもデジタル技術を活用しなければ、顧客の期待に沿えなくなった
  - 隣の部署でデータを活用して顧客のニーズに応えているようだ。自分の組織でもやらなければとプレッシャーを感じている

この目的を持っている層は、周囲でデジタルイノベーションが進展している様子を見て、自分もデジタル技術を使えるようにならなければならない、と危機感を持っています。しかし、「難しそう」「何からどのように学ぶべきかわからない」と不安が先立ち、一步を踏み出せずにいます。この層には、必要なデジタルスキルを提示して体系的な研修を用意し、学習を完走するための伴走が必要です。

ある企業では、40歳以上の社員はPC関連の業務を若手に任せがちでした。上司がITリテラシーの研修を提案したことで、「もう若手の負担になってはいけない」と腹をくくり、スキル習得を実現しました。研修内容は人事とデジタル推進部門が連携し、難度を段階的に高められるものを作成しました。また、集合型の研修にしたことで、同じコンテンツを学ぶ仲間同士が楽しみながら励まし合うことができ、学習を継続する意欲を高めました。一連の研修を通じて、ミドルシニアが持っていたITへの不安感が取り除かれ、その企業では以降のデジタル化が滞りなく進んでいます。

促進  
の  
カギ

**必要な学びの提案、学習の  
伴走、体系的なプログラム**

## 目的 2 DXのための 基礎習得

- 例**
- IT用語や解釈をもう一度学びたい
  - Excelなどのオフィスツールを自己流で使ってきた。体系的に学び直し、機能を使いこなして効率的に働きたい

この目的を持っている層は、自身の業務遂行に必要なITスキルを持っていますが、より効率的に行うため、あるいはAIなど高度な技術を学ぶ前段階として、土台となるスキルを身につけたいと考えています。多くのミドルシニアはいわゆるOJTでITスキルを習得してきたため、現在利用しているツールの仕組みなどを体系的に理解し、機能を最大限活用できるようなプログラムを提供するとよいでしょう。

また、日常の業務を遂行できているため学習に緊急性がなく、脱落しやすいと考えられますので、継続を促す工夫も重要です。

ある企業では、プログラムの受講を希望する人は上司と時期や目的をすり合わせて承認を得る、受講後にレビューを投稿するようリマインドを受けるなど個人の学習をサポートする体制をとっており、スキル獲得へのコミットメントを高める効果を上げています。

促進  
の  
カギ

**体系的なプログラム、  
学習の伴走**

# Seven Purposes and

## 目的 3 好奇心

- 例**
- 流行りの技術（Python、ChatGPTなど）に興味を持った
  - 目の前で起こっている技術革新に関わらずにいるのはもったいない

この目的を持っている層は、世の中を変革している最新のデジタル技術に対して、純粋に好奇心を持っています。報道や周囲の人から話題の技術を見聞きし、習得の難易度や仕事で役立つかわからないけれど使ってみたい、と興味を持つ場合もあります。

この層には、興味のある技術がその人が関わっている産業や職種でどのように活用できるのか、仕事との接続をイメージできるようにすると効果的です。たとえば、見積書の自動作成や営業日報のスマホ入力ができるようになるとわかれば、その技術を活用する実感が湧きます。また、その技術を使うための前提として必要なデジタルスキルを提案することで、何を学習するとよいか明確になるでしょう。

反対に、PythonやMicrosoft Power Automateなど自分の興味がある技術から学び始めて、それをきっかけにツールを使う機会が増え、基礎的なITリテラシーが同時に向上する例も見られています。

促進  
の  
カギ

**業務との接続イメージ、  
必要な学びの提案**

## 目的 4 他者への貢献

- 例**
- セカンドキャリアで社会貢献をしたいと考えたとき、ITとプログラミングのスキルが不可欠だと気付いた
  - 長年働いてきたなかで自分が教わったこと、与えてもらったことに恩返ししたい。デジタル技術を活用すれば、人の役に立てる

この目的を持っている層は、誰かに喜んでもらうことに働きがいを感じ、社会や顧客、同僚を助ける手段としてデジタル技術を活用したいと考えています。この層に対しては、組織として解決したい課題を具体的に提示することで、自分の役割を認識し、スキル習得の明確なインセンティブができます。

たとえば聞き取り調査では、「自分はもう現場の最前線にいないが、営業で商談している現役の同僚たちのために、アプリ開発などの技術を活用して業務改革を行いたい」と考える50代の男性がいました。彼は自ら動いて組織に貢献する方法を見つけていますが、職場のほうから解決してほしい課題を周知することで、「誰かの役に立てる」とこの層のミドルシニアが主体的に学習を進めやすくなるでしょう。

促進  
の  
カギ

**解決してほしい問題の提示**

# Reskilling Accelerators

## 目的 5 自分の仕事に役立てるため

- 例**
- システムが自動収集する大量のデータの加工に追われている。データを自分が思うような形に瞬時に作り変えられるようになりたい
  - 同僚が複雑な計算を自動化するアプリを開発した。自分も仕事に役立つアプリを作りたい

この目的を持っている層は、現在の業務で具体的に解決したい課題があり、そのためにデジタルスキルを身につけたいと考えています。あるいは、似た仕事をしている同僚がデジタル技術を活用していることを知って、自分も業務を効率化したりアウトプットを向上させたいと触発されることがあります。実務では、研修で学ばなかった問題に直面することが多々あります。研修後も詳しい人や学習コミュニティなど疑問をすぐに解消できる機会があることで、業務での活用が進むでしょう。また、彼らが仕事で変化を起こすためには、必要なデータへのアクセス権や意思決定の裁量権を与えることも重要です。

たとえば、30年間経理職に就いている女性は、基幹システムが毎月収集するデータを一括処理できるようにしたいと、VBAを学びました。データを取り扱う権限を持っていたためすぐに業務改革に取り組むことができ、プログラミング講師から個別のアドバイスを得ながらデータのダウンロード、フォームの入力、表作成という一連の作業を自動化することができました。

促進  
の  
カギ

疑問解消の機会、裁量権

## 目的 6 現場で通用し続けるため

- 例**
- 加齢に伴う集中力の低下やミスの増加を、業務を自動化することでカバーして、若い人と同じスピードで正確に仕事をしたい
  - DX人材の中でも、現場で技術を実装する人材として、シニアになっても活躍し続けたい

この目的を持っている層は、働く限り、若手や中堅と肩を並べるプレイヤーとして価値を発揮し続けたいと考えています。そのため的手段として、デジタルスキルの獲得を目指しています。VBAやRPAといった定型業務を自動化するプログラミングスキルを習得すれば、ミドルシニアでもスピードと質を落とさずに業務を遂行できます。この層には、リスキリング後にデジタルスキルを活用した活躍の場があることを事前に伝えておくことで、学習が一層進むと考えられます。また、最新のコンテンツを学び続ける機会を提供することで、彼らはスキルを更新しながらより長く第一線で活躍することができます。

たとえば、50代後半の研究職の男性は、デジタルリテラシーを持つマネジャーは今後増えても、社内で技術を実装できる人材は不足すると考え、VBAやPython、SQLなどさまざまな言語を学びました。その後、職場のワークフローを変革するデジタル人材として第一線で活躍しながら、現在もデータサイエンスなどの学習を続けています（P15の事例を参照）。

促進  
の  
カギ

最前線の間、  
継続学習の機会

# Seven Purposes and Reskilling Accelerators

## 目的 7 自己実現

例

- 昔、仕事でかなえなかった夢を、デジタル技術を使って実現したい
- 今までのキャリアに満足していない。新しくやりがいのあるテーマに取り組みたい

これまでの仕事経験で実現しなかった夢や、今後の人生を豊かにしたいとの想いがあり、自分の希望を形にする手段として、デジタル技術を学びたいと考えています。キャリアアップのためなどではなく、自分が定めた目標を達成することを重視しています。この層には、DX推進部への異動など新たな活躍の場や、同じ部署であってもデジタル技術を活用した仕組みを導入する新たな役割を示すことで、リスキリングの意欲をより高めることができるでしょう。

流通会社に勤める男性は、世の中を変革しているデジタルの世界に関わって、充実した職業人生を送りたいとの想いから、スキル習得を決めました。最初にAppleの承認を得るアプリの開発を目標に定め、そのために必要な複数のプログラミング言語や通信の仕組み、セキュリティ対策などを順に学んで、目標を達成しました。現在は、DX推進部と所属する部門をつなぐ「エバンジェリスト」という新たな役割で、予算作成や進捗管理などの部門の仕事そのものを変えるようなアプリの開発を検討しています。

促進  
の  
カギ

新たな活躍の場、  
新たな役割

## 「他者への貢献」と 「自己実現」を 後押しする要素



花王 DX戦略部門 松下 芳氏

ケミカルエンジニアとして工場長も務めた松下氏は、2020年に、ローコード開発ツールMicrosoft Power Appsの本1冊を読み込んでアプリを開発しました。その1つがデジタル勤務表アプリで、社員がコロナ禍の出勤を報告するためのツールです。

現在松下氏は、ここに社員同士の交流を誘発する仕掛けを組み込もうと改良中です。具体的には、社内システムに登録されている社員の顔写真と自己紹介文を、勤務表と接続するものです。こうすることで、フリーアドレスで勤務する社員が面識のない社員について情報を得て、話しかけやすくなります。たとえば、オムツ担当の研究開発者が、隣にいる社員が育児中であると知り、会話の中から商品開発のヒントを得るといったことが期待できます。

「私が長年、工場長としてメンバーをどのように生かせるのかを悩み考えてきたからこそ得た着想です。持っているデジタルスキルが同じだとしても、ミドルシニアは若手にない発想で物を作ることができるでしょう」（松下氏）

同氏の事例を契機に、花王は非IT人材でアプリやソフトウェアを開発できる「シチズンデベロッパー」を増やすためのリスキリングを展開しています。

松下氏のリスキリングの背景には、「実現したい夢」と「誰かの役に立ちたいとの想い」があったと言います。松下氏は、DX戦略部門という新たな活躍の場で、元工場長の経験を生かしながら組織の課題を解決するさまざまなアプリの開発を託されることで、感謝される喜びと夢を実現する機会を得ました。「ミドルシニアは誰にでも解決したい課題がある。また、『カイゼン』が生まれた日本企業にはリスキリングの土台があると思います。そこに、会社の理解とサポートをうまくマッチさせることが大事です」（松下氏）

# 個人と組織が得る効果

ミドルシニアがデジタルスキルを獲得すると、個人と組織の双方に良い影響があります。調査では、下記の効果が確認されました。

## 個人への効果

個人に対しては、「目の前の業務が楽しくなる」という短期的な効果から、「社会における自分の役割を主体的に考える」という、長期的な効果が示されました。ミドルシニアがデジタル技術をどのように活用できるかを考えるとき、それまでの業務を新たな視点から捉える機会になります。業務の見方が変わり、デジタル技術を実際に活用する自信がついたことで、仕事を楽しめるようになったケースがありました。また、テクノロジーのトレンドやテクノロジーが解決し得る社会課題に触れ、将来的に自分はどのように社会に貢献したいかを考える例も見られました。

## 組織への効果（周囲のメンバー）

ミドルシニアが、同僚や部下などのデジタルスキルのレベルやその人がデジタル技術でできることを理解し、適切なマネジメントや育成ができるようになります。また、データ分析やプログラミングの学習時に磨かれた論理的思考力が日常の場面でも発揮され、業務の工程を整理したうえでの確かな指示を出せるようになった例がありました。

## 組織への効果（事業）

勤続年数の長いミドルシニアは、社内事情に精通しており、情報へのアクセス権限も持っている傾向にあります。そのため、スキル習得後に自らがデータ活用を実践し、事業に変化を起こしやすいと言えます。またミドルシニアは、就いている役職や経験年数から、チームメンバーや顧客に対する影響力が大きく、周囲に対して新たな技術の導入や変革を働きかけることができます。加えて、人員や予算などさまざまな決定権を持つミドルシニアが、DXに付随するリスクを認識したうえで取り組むことで、DXが大きく前進すると期待できます。

# アーリーアダプターへの集中支援がミドルシニアを動かす

ヤンマーホールディングス取締役CDO AI戦略推進部長 奥山博史氏



ヤンマーホールディングスでは、社内のデジタル技術活用事例を拡散することで、ミドルシニアの社員が「自分の仕事に役立てたい」「変化についていかなければならない」と意識や行動に変化が表れています。

ヤンマーでは、2025年度までの中期経営計画の柱の1つとして、DX人材の育成を掲げています。現場社員の多くは非デジタル職で、全社員にデジタルスキルの習得を強制することは、学習意欲を削ぐことになりかねません。そこで奥山氏は口コミや立候補によって、さまざまな部署にいるデジタルリテラシーの高い「アーリーアダプター」を勧誘し、オンラインコミュニティを立ち上げました。「参加者同士が教え合い、刺激を与え合えるようになったことで、コミュニティが盛り上がりました（奥山氏）。次に、データ活用や機械学習の基礎を学べるオンライン学習プラットフォームや、初歩的な質問ができるフォーラムを加えたことで、初心者のミドルシニアも多く参加し、現在は40代以上の社員が3分の1以上を占める総勢1,000人超のコミュニティとなりました。

コミュニティでの活動はミドルシニアの意欲を高め、各領域でデジタル実装化の動きが見られます。スマートフォンの操作すら苦手だった50代の営業職の男性は、「学んだデジタル技術を仕事で役立てたい」との思いから、中古の建設機械や農業機械の下取り額を査定するアプリを開発しました。顧客に合わせた対応が必要な営業などの領域は暗黙知が多く、若手や外部のコンサルタントではすぐ

に会得できません。「特定の領域を熟知しているミドルシニアがデジタルスキルを身につけることで、現場に即したデジタル技術の導入に大きく貢献できるはずです」（奥山氏）

一方、ミドルシニアを中心とした中間管理職は、デジタル活用が事業にもたらす価値をイメージできない人も多いため、さまざまな事例を基に、多方面から働きかけています。奥山氏は、毎月の幹部会議でコミュニティの成功事例を事業部のトップに伝えて、部署内の意識を高めています。「隣の部署がデータを活用して顧客のニーズに応えている。うちの部署でも似たことができる」などと、自分の組織でもデジタル技術を活用し始める人も出てきました。

現場の成果をトップに伝える「ボトムアップ」、トップから部署内へ成果を落とす「トップダウン」の上下の力で意識を変える。さらに、他部署での効果を足がかりとして、各組織でのデジタル技術の活用を促す「ピアプレッシャー（同調圧力）」の3方向からの働きかけにより、ミドルシニアがデジタルスキルを習得する目的ができると奥山氏は言います。「他社ではなく自社の成功事例だからこそ、影響力が大きいのです」。ヤンマーでは社内コミュニティから始まった身近な成功事例が起点となり、ミドルシニアのリスキリングを促進しています。

# 研究者からデジタルを実装する 人材への転換

医薬品研究者として30年間研究開発に携わってきたA氏（男性59歳）は、2020年にプログラミングスクールに入学し、「現場で通用し続けるため」自らリスキリングの道へ進みました。勤務先は、職場で業務を自動化し始めたA氏の希望を汲んでデジタル業務を任せるようになり、デジタル人材として活躍し続ける機会を与えています。

A氏は、統率していたプロジェクトの途中で現場から本部へ異動になり、仕事への情熱を失ってセカンドキャリアを模索していました。「もう昔の成功体験は通用しないし、若手の足手まといになりたくない。デジタルスキルを獲得して、若手と同じスピードと正確性で業務を行えるようになる」と決意しました。

プログラミングスクールに入学し、基礎的なITリテラシーからウェブ制作、プログラミング言語のPythonやRPAへとステップアップしながら学びました。「自分でエラーを解決しながらアウトプットを出せるまでに2年弱かかったが、難しさより楽しさが大きかった」（A氏）。受講の過程で、高齢化など社会課題に対するデジタル技術の可能性や魅力を知り、「今後本当に不足するデジタル人材は、技術を社内で実装できる人材。自分はその役割を担って、社会や組織の課題に貢献したい」と新たな目標ができました。

受講後、A氏はスクールで学んだデータ分析や予測モデル構築のスキルを生かして、地方創生のアイデアコンテストに応募、入賞しました。職場では、自動化による業務改革に取り組み、VBAやRPAを導入して、表やグラフ作成をより早く遂行できるようにしたり、部署に合った自動

化の仕組みを提案したりして、同僚から好評を博しました。現在は、デジタルに関わる業務を増やしてもらい、DX牽引人材を育成する40人弱限定の研修参加者にも選出され、AIやデータサイエンスのトレーニングを積んでいます。「会社がデジタルスキルを評価し、私のような年齢の高い社員にも機会を与えてくれていることはとてもありがたいです」（A氏）

A氏は役職に就いていた自分がデジタル技術を学んだからこそ、DXを推進する重要性がわかったと言います。正解のないDXを進めるためには、ミドルシニアの管理職が将来的に自分の部署がなくなるリスクを背負ってでも、DXに全力を注ぐ覚悟が必要だと考えています。「すべての管理職がデジタルスキルを身につけることで、社会で通用する自信が持て、DXの本質を理解し適切な投資判断ができるのではないのでしょうか」（A氏）

A氏はG検定やPython3エンジニア認定データ分析の資格など、さまざまな資格を取得していますが、資格取得とそれを社会に役立てるスキルは別であると考えています。「資格に恥じないように勉強を続けて、今後も『プレーヤー』として、組織に貢献し続けられるよう、現場でのデジタル実装に取り組んでいきたいと思います」

# ミドルシニアのリスキリングの チェックポイント

## INSPIRE

### ミドルシニアが想像しやすいメッセージにして伝える

DXとは、AIやビッグデータなどのデジタル技術を活用して顧客や社会に新しい価値を提供することですが、ミドルシニアには自分と関連付けてイメージしにくいと考えられます。ミドルシニアが普段使っている言葉でメッセージを出し、彼・彼女たちが元々持っていた課題意識と結びつけて、「最新の技術を使えば、温めていた構想を実現できる」とイメージできれば、リスキリングの意欲が増すでしょう。同時に、会社として進む方向性や導入する技術、その背景を丁寧に説明することで、個人は学ぶべき内容と自分の目的を結びつけることができます。

### ミドルシニアの自信喪失に注意する

ミドルシニアは、「新しい技術についていけない」「社内でもう活躍を期待されていない」など自信をなくしている傾向があり、リスキリングのような新たなチャレンジに消極的になりがちです。会社がDXに取り組む際は、ミドルシニアを積極的に巻き込むことが重要です。持っている知見や人脈をDXの計画段階や役職定年後の配属先で生かしてもらい、デジタル人材研修にミドルシニアからの応募があれば受け入れる、社内外の資格に挑戦することを奨励する、といったことです。ミドルシニアが研修の機会を得ることや、資格試験に合格することは、自己効力感の向上につながります。

## UNDERSTAND

### 個人の目的を理解する

会社はミドルシニアそれぞれの持つスキルや今後の希望、デジタル分野に対する興味関心が多様であることを踏まえて、個人のリスキリングの目的（P9～12）を理解する必要があります。リスキリング推進者がキャリアカウンセラーやセカンドキャリア施策の担当者といった専門家と連携し、情報を共有することで、個人の目的を把握しやすくなるでしょう。現在は、AIが個人の職務経歴や人事発令、人事考課などを基にスキルプロフィールを自動作成するツールも多数あります。個人の現状を理解する出発点として、導入を検討してもよいでしょう。



ミドルシニア向けのリスキリング施策を検討する際のポイントを下記にまとめました。

デジタルスキルの習得を働きかける段階でのINSPIRE（動機付ける）、個人が学習に向かう段階でのUNDERSTAND（理解する）、施策を実行する段階でのPROVIDE（提供する）—— これらの段階で6つのポイントを押さえることが、リスキリングを促進する土台となります。

UNDERSTAND	<b>スキル習得はスピードでなく、定着を重視する</b>	<p>デジタルスキルは、研修後即座に業務で応用できるわけではありません。たとえばミドルシニアがーからプログラミング言語を学ぶ場合、講師の手を借りずに業務でデジタル技術を活用できるまでには、約2年かかるケースもあります。ただし、研修中にこまめに理解度をチェックし、研修後に業務で試行錯誤する機会があれば、時間はかかってもスキルは定着します。プログラミングやデータ分析といったスキルを一度習得すると、ほかの新しい技術の学びが速くなると言われています。初めのリスキリングを長期的に捉えましょう。</p>
	<b>学習者としての特徴を踏まえてプログラムを設計する</b>	<p>「学習者としてのミドルシニアの特徴」（P6～7）を踏まえて、ミドルシニアの学習が捗るよう、プログラムを設計しましょう。ミドルシニアは、自分に最適な学習スタイルを持っているため、同じコンテンツでも学習スタイルに選択肢があることが望ましいです。また、どのスタイルであっても、気兼ねなく質問できる体制にしておくことで、学習の離脱を防ぐことができます。そのほか、学習の目標を明確にする、こまめに理解度をチェックする、業務での生かし方を示す、などの取り組みも有効です。また、社会でその技術がどのように役立っているのかを伝えることも、ミドルシニアの視野を広げ学ぶ楽しさにつながります。</p>
	<b>スキルを生かす場をつくる</b>	<p>習得したスキルは、使い続けることで習熟度が増していきます。個人のリスキリングの目的に合わせて、現在の業務あるいは新しい環境で実践する機会を提供することが重要です。社内副業制度や社内インターンシップでデジタル関連部署の業務を経験する、自治体や地方の中小企業と協業し社外の組織の課題解決に取り組む、といった例があります。社外との交流は、ミドルシニアが自分の市場価値を認識し、自信を高める効果もあります。</p>

## おわりに

業務の自動化やDXでビジネス変革を進めている企業の多くは、経営層や管理職層、全社員など階層別に「目指す姿」と必要なデジタルスキルを特定して、DX研修を実施しています。

今回の調査では、その目標により早く到達するためには、階層別に加えて年代別に進め方を工夫することが効果的であることがわかりました。特に、中間管理職層の大部分を占めるミドルシニアには彼らならではの学習者としての特徴があり、デジタルスキルを習得する目的も個人によって多様なため、企業がその特徴と目的を踏まえてサポートすることがカギとなります。

日本の平均勤続年数は、12.3年（2022年）<sup>1</sup>で男女ともに緩やかに長期化し、40～50代のミドルシニアの中には今後10～25年働き続ける人もいます。ミドルシニアの社員がデジタル技術を使いこなしながら活躍する姿は、若手や中堅社員にとって魅力的であり、成長意欲を高める要因となります。新卒採用や中途採用においても、成長意欲の高い人材を惹きつける可能性があります。

多世代の社員がデジタル人材として活躍し、多様な視点からデジタル技術を活用することで、創造性豊かなサービスや製品を生み出すことができるでしょう。

本書が、ミドルシニアを対象としたリスキリング・プログラムの検討に少しでも役立てば幸いです。

1 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」



## 本研究プロジェクトの概要

- ①企業調査：ミドルシニアのリスキリングに関わる実態や課題の把握のため、リスキリングに取り組む企業への聞き取り調査を行った
  - ②個人調査：リスキリングにおける課題や成果の把握を目的に、リスキリングに成功したミドルシニア期個人への聞き取り調査を行った
  - ③海外企業調査：海外企業でのミドルシニアのリスキリングの実態、課題の把握のため、ドイツおよびスウェーデンの企業計6社への聞き取り調査を行った
  - ④データ分析：ミドルシニア期の労働者のIT・デジタル領域の学習状況を把握するため、調査データの分析を行った
- 調査名称：「デジタルの活用と学びに関する調査」
  - 対象者：全国の就業者および就業希望者
  - 実施時期：2022年10月
  - 調査形式：オンライン（インターネット）
  - 調査数：10,859人

# Works Report 2024

## 企業で働くミドルシニアのリスキリング 7つの目的と促進のカギ

### 「中高年社員のリスキリング」プロジェクト

石川ルチア（プロジェクトリーダー／アソシエイト）

泊真樹子（編集）

blue vespa 齋藤雄介（デザイン）

ディクション（校正）

2024年4月発行

リクルートワークス研究所

〒100-6640

東京都千代田区丸の内1-9-2

グラントウキョウサウスタワー

株式会社リクルート

<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.

# Works Report 2024

## 企業で働く

### ミドルシニアのリスクリング

#### 7つの目的と促進のカギ

リクルートワークス研究所  
〒100-6640  
東京都千代田区丸の内1-9-2  
グラントウキョウサウスタワー  
株式会社リクルート  
<https://www.works-i.com/>

